

جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

اثر وظائف إدارة المعرفة على تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية "دراسة ميدانية"

أعداد الطالبة
إيمان عادل هجهوج المجالي

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة،2008

الإهداء

إلى أعز مكان عندي قضيت به أجمل سني عمري إلى جامعتي مؤتة الشماء والى كل ما بها :أساتذتي الأعزاء وموظفين وعاملين - وخاصة كلية الاقتصاد- .

إلى والدي أدام ا عمريهما اللذين ربيا فأحسنا، ودعـواتهم التـي لا تفـارق مسمعي ليلاً ونهاراً، وأخوة اعتز بهم من منهم حاضراً ومن فارقنا بجسده لتبقـى روحه الطاهرة بيننا.

إلى زوجٍ هو أخ وصديق وأب والدنيا كلها فهو السند الذي لم يكل يوماُ عـن مساندتي وتشجيعي ودعمي.

إلى ثروتي في الحياة ورصيدي من هذه الدنيا ونور عيني أبنائي (راشد، وآثار وعمر، وناصر).

مع خالص المحبة والتقدير والاحترام.

إيمان عادل المجالي

الشكر والتقدير

الحمد رب العالمين، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد النبي العربي الأمين.

الحمد الذي انعم علي بأن أكمل هذا الجهد وبتوفيق منه فلا يحمد سواه،واني لاقف عاجزة عن الشكر والعرفان إمام عظمة العطاء إلى شخص اختزل الدنيا بشخصهِ وكان رصيده في الدنيا عظمة أخلاقة إلى أستاذي الذي أجل واكبر فيه متابعته وصبره واحتماله لي بجميع مراحل أنجاز هذه الدراسة انه **الأستاذ الدكتور نضال حوامده،**أمده ا بموفور الصحة والعافية وجزاه عنا الخير فهو صاحب الدين الثقيل في عنقي ما دمت حيه.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور حلمي شحادة والأستاذ الدكتور زياد المعشر وسعادة النائب الدكتور علي الضلاعين.

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذتي الدكتور معتصم المجالي والدكتور حسين العزب والدكتور حسين الحمد ،واخص بالشكر إلى الذي كان خير سندا لي الدكتور محمد عواد الذي تابع الدراسة بكل اهتمام بالغ جزاه ا عني كل خير.

كما واشكر من دائرة الجمارك العميد عبد الوهاب الصرايرة والأخوات اللواتي ساعدني بدراستي الملازم إيمان البوايه ،والملازم سناء قواس .

ولن أنسى إن من فضل ا علي إن جعل لي زملاء وإخوة يعتز الإنسان برفقتهم واخذ مشورتهم،ومنهم الأخ إبراهيم الطراونة وأخي رائد المجالي وابني جميل المجالي.

وتبقى مؤتة هي الأم الحانية ونهر العطاء فهي الأصل والمجد والتاريخ والكرامة إمام كل من يطلب العلم فلينتهل منها.

إيمان عادل المجالي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الإنجليزية	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1 خلفية الدراسة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهداف الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	4
5.1 أسئلة الدراسة	5
6.1 فرضيات الدراسة	5
الفصل الثاني:الإطار النظري والدارسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	7
2.2 الهندرة	18
3.2 الدراسات السابقة	45
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
1.3 **منهجية الدراسة**	61
2.3 مجتمع الدراسة	61
3.3 عينة الدراسة	61
3.3 أداة الدراسة	64

4.3 صدق أداة الدراسة 65
5.3 ثبات أداة الدراسة 65
6.3 المعالجة الإحصائية 66
7.3 التعريفات الإجرائية 67
8.3 نموذج الدراسة 69
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 71
2.4 اختبار الفرضيات 76
3.4 النتائج 104
4.4 التوصيات 113
المراجع 115
الملاحق 122

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة	8
2.	عدد العاملين في دائرة الجمارك/ الإدارة والخدالمساندة دة	62
3.	وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلات.	62
4.	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة.	65
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير وظائف إدارة المعرفة.	71
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير الهندرة.	72
7.	مصفوفة معاملات الارتباط بين وظائف إدارة المعرفة وكل بعد من أبعادها والهندرة وكل بعد من أبعادها.	73
8.	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.	76
9.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية.	77
10.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في عمليات الهندرة.	78
11.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بعمليات الهندرة من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.	79
12.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	80
13.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة.	81
14.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.	82
15.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	83

16. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في ثقافة المنظمة | 84
17. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بثقافة المنظمة من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة | 85
18. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة. | 86
19. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الاتصال. | 86
20. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالاتصال من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة. | 87
21. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة. | 88
22. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الإستراتيجية. | 89
23. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالإستراتيجية من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة. | 90
24. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة | 91
25. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تمكين العاملين. | 92
26. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتمكين العاملين من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة. | 93
27. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة. | 94
28. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الاستعداد للتغيير. | 95

29. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالاستعداد للتغيير من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة. 96

30. تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية. 97

31. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير العمر. 98

32. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي. 98

33. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير المستوى الوظيفي. 99

34. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة. 100

35. تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو عمليات الهندرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية. 101

36. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير العمر. 102

37. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير المستوى التعليمي. 103

38. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير المستوى الوظيفي. 103

39. نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير الخبرة. 104

قائمة الإشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	قائمة الإشكال أنموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	10
2	ثالوث التميز للهندرة	21
3	المتغيرات الديموغرافية والشخصية (النوع الاجتماعي، سـنوات الخبـرة، المستوى التعليمي، العمر، المسمى الوظيفي).	69

قائمة الملاحق

الرمز	عنوان الملحق	الصفحة
أ	الاستبانة (أداة الدراسة)	122
ب	الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الأردنية	129
ج	أعضاء الهيئة التدريسية لتحكيم الاستبانة	131

الملخص

اثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية

" دراسة ميدانية "

إيمان عادل هجهوج المجالي

جامعة مؤتة،2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر وظائف إدارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير وتصميم أداة للدراسة (الاستبانة) لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتـم مسح شامل لكافة إفراد مجتمع الدراسة العاملين في دائرة الجمارك الأردنية مـن موظفي الإدارة والخدمات المساندة. وقد تم توزيع (757)استبانه على كافة أفراد المجتمع،وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة(SPSS.10) وذلـك باستخدام أساليب الإحصاء التحليلي (الانحدار المتعدد،والتباين) وأساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) وقد توصلت الدراسة إلـى نتائج كان من أهمها:

1- إن توافر أبعاد متغير وظائف إدارة المعرفة قد توافرت في دائرة الجمارك الأردنية بدرجة مرتفعة.
2- إن توافر أبعاد متغير الهندرة قد توافرت في دائـرة الجمـارك الأردنيـة بدرجة مرتفعة.
3- هناك علاقة ارتباطيه بين المتغيرات موجبة وطردية مجتمعة وبينها كأبعاد منفردة.

وتوصي الدراسة تبنى فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق وتعزيـز إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية.الاهتمـام بـإدارة المعرفة ونشر الوعي بين العاملين بمفهومها مـن خـلال التـدريب والتأهيـل، والتركيز على إعداد العناصر الشابة بما يتفق ومتطلبات إدارة المعرفة.

Abstract

The Impact of the Knowledge Management Functions on Enhancing the Reengineering Operations in the Jordanian Customs Organization
"Field Research"

Eman Adel Hajhooj AL-Majali

Mu'tah University, 2008

This study aimed to introduce the impact of the knowledge management functions on enhancing the reengineering operations in the Jordanian customs organization. To achieve the purpose of the study, a questionnaire was built up by the researcher. This questionnaire was used to collect the data from the population of the study. The procedure of the study followed a comprehensive poll for the population of the study who work as administrative employers and supportive services in the Jordanian customs organization. The questionnaires were distributed to (757) whom finally formed the sample of the study. The researcher used (Spss version 10) for the purpose of statistical analysis using the means, standard deviations, the multiple regression, and multiple variance.

The results of the study were:

1- High degree of availability for the variable of the knowledge management functions in the Jordanian customs organization.
2- High degree of availability for the variable of reengineering in the Jordanian customs organization.
3- High degree of positive correlation between the variables whether they are together or working solely

The study recommended the necessity of adopting administrative philosophy and organizational methods that can support and enhance the knowledge management by the headquarters and high administration in the Jordanian customs organization. Also, it recommended the administration with the necessity of spreading awareness among the workers using different training and rehabilitation programs, besides focusing on preparing the adults in away to comprehend and work with what goes with the requirements of knowledge management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قـد فرض على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحـو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأقلم مـع الأفكـار والتوجهـات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

ومع دخول المنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، وما حدث مـن تغييـرات متسارعه، أصبح الشيء الثابت هو التغيير، والتحديات العالمية التي تمثلـت فـي العولمة وسماتها، مثل:- التكتلات الاقتصادية، التحالفات الإستراتيجية، وإلى غيـر ذلك، والتي أدت إلى تبنّي المنظمات مفاهيم إداريـة جديـدة للتكيـف مـع هـذه المتغيرات، ولتردم الفجوة بين ما هي عليه الآن، وما يجب أن تكون مستقبلاً، ومن هذه المفاهيم الإدارية، الإدارة بالقيم، الجودة الإداريـة الـشاملة، إعـادة هندسـة العمليات للمنظمات الإدارية حتى أصبحت تشكل نماذج مختلفة في الاستثمار فـي العنصر البشري بجانب النماذج الأخرى المستخدمة "كالتدريب والتعليم"، و"بـرامج التميز والإبداع"، "وإدارة المعرفة"، و"تمكين الموارد البشرية".

ويمثل العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظّمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية، وغاية المجتمع ورأس مال المنظّمة. ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لهـا على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره علـى الفعاليـة الكلية للمنظمة.

لذلك وأصبحت المنظمات تتعامل مع الموارد البشرية على أنها طاقـة ذهنيـة وفكرية، ومصدر للمعلومات والمعرفة، والإبداعات والابتكارات، كما قامت أيـضاً بمضاعفة الاهتمام بهذه الموارد، وتهيئة البيئة الصحية اللازمة لأداء العمل.

إن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة علـى نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلـى تطـوير وتحـسين وتعـديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة(الزامـل، 3002).

وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة مـن المعـارف والعلـوم التـي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار. وهذه الجهود تـؤدي إلـى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المـستمر. الـوترا(Alhotra, 1998).

ويأتي تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة ليوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيـا المعلومـات(Information Technology IT) وإدارة المعلومـات (Information Management IM)، ويتيح لها نظاما دقيقا للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفيـة المختلفة، كما أنها تؤلف متمما ومكملا لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها (القطارنة،2006).

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز منظمات اليوم، فقد أصبحت الهنـدرة (Business Reengineering) موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبـل مختلـف الباحثين وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطـي القـديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعهـا كرؤسـاء ومرؤوسين، لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، مما يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني فـي الأداء والسلوك لـدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.(سبنسر، 2000).

1. 2 مشكلة الدراسة:

بالرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع قضايا المعرفة إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية، ولم يتم التعامل مع الموضوع من منظوره الواسع وهو الإطار التكاملي للمعرفة متضمناً عوامل إدارية وصناعية. لذا تواجه المنظمات اليوم في القطاع العام موجه من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها فضلاً عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها والتي من شانها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون تعزيز عمليات الهندرة.

وعليه فإن غياب إعادة تصميم عمليات المنظمة قد يكون أحد أسبابه هو غياب مؤشرات وظائف إدارة المعرفة، خاصةُ وأن دائرة الجمارك الأردنية تقوم بتطبيق إعادة تصميم عمليات المنظمة(الهندرة)، إلا أن توافر وظائف المعرفة ان وجدت قد يكون تبلور جزء من وظائفها او من دون تخطيط مسبق، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

1. 3 أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرين الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها:

1 - تتطرق لبحث أحدى مفاهيم تنظيمية جديدة وهي إدارة المعرفة والهندرة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فقد أصبحت المنظمات تواجه منافسة تزداد يوما بعد يوم في ظل عالم يتجه نحو العولمة ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الالكترونية.

2 - كونها من الدراسات القليلة بحدود علم الباحثة والتي تسعى لدراسة أثر توافر وظائف أداره المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

3 – تقدم توصيات ومقترحات مبنية على أسس علميه سليمة تسهم في دعم صانعي القرار في دائرة الجمارك لتعزيز عمليات الهندرة على اعتبار أن موضوع الهندرة من أبرز الغايات التي تسعى إليها دائرة الجمارك من اجل الحصول على جوائز التميز.

4 – تسهم في فتح المجال أمام الباحثين و المهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبليه تساعد المنظمات في بلوغ التميز على ضوء ما تتوصل له الدراسة من نتائج وتوصيات.

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تطوير إطار نظري وفكري مناسب يعنى بمفهومي أداره المعرفة والهندرة.

2- التعرف على مدى توافر وظائف أداره المعرفة من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية.

3- التعرف على مدى توافر أبعاد الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

4- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (وظائف أداره المعرفة) وكلّ بعد من أبعاده والمتغير التابع (الهندرة) من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية.

5- تحليل أثر العوامل الديموغرافية على تصورات المبحوثين لوظائف أداره المعرفة، والهندرة.

6- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في دائرة الجمارك الأردنيـة، مبنية على نتائج الدراسة ،تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة المعرفة والهندرة، كمفاهيم إدارية حديثة تساعد دائرة الجمـارك فـي مواجهـة التطورات والتغيرات العالمية والوصول الى التميز.

1. 5 أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى توافر وظائف إدارة المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر عملية الهندرة وعلى كل بعد من ابعادها من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية ؟

السؤال الثالث: ما هي العلاقة الارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة والهندرة من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجـد اثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة (ابتكـار المعرفـة، اكتـساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجـد اثـر ذو دلالـة إحصائية عنـد مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) بالتزام وقناعة الإدارات العليـا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجـد اثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة (ابتكـار المعرفـة، اكتـساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجـد اثـر ذو دلالـة إحصائية عنـد مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة(ابتكار المعرفة، اكتـساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاتصال.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة(ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الا**الفرضية الفرعية الخامسة**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد وظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحوعمليات الهندرة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

شهدت السنوات الأخيرة جملة من التطورات واضطرابات والتحـولات التي تؤثر فـي مختلـف مجـالات الحياة،ومنهـا التـسارع فـي المجـال الاقتصادي،الذي تأثر شانه في ذلك شان مختلف قطاعات المجتمع، والسبب في ذلك إن المنظمات تتعرض إلى ضغوط مستمرة من اجل تحسين نوعية الإنتاج أو الخدمة وخفض التكلفة والمنافسة بجودة خدماتها ومنتجاتها،وكذلك التحولات في الأسواق والسياسات والاختلالات الاقتصادية الناتجة عـن أزمـة الكـساد العالمي،ومن ابرز التغيرات في المجال الاقتصادي والإداري انه كان يبنـى على الإدارة والاستغلال الأمثل للموارد القائمة المنظورة من خلال ما يحققـه من إنتاجية وسلع وخدمات،دخلت عناصر جديدة إلى العملية الإدارية في ظـل تغيرات كبيرة مثل تكنولوجيا المعلومات والعولمة وكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها إدارة المعرفة كونها إحدى السبل التي تلجـأ إليهـا المنظمـات لتحسين أوضاعها ومسايرة الأوضاع الحالية والمستقبلية.

إدارة المعرفة:

يجب الوقوف أولا عند مفهوم المعرفة بشكل مجرد فقد عرفها بيرسـون" أنها عبارة عن الإجراءات، و العمليات البـشرية الديناميكيـة لتبريـر معتقـدات شخصية بهدف الوصول إلى الحقيقة بيرسون (Personne, 2003. P:152).ولكن قد يكون هناك خلط بين مفهوم المعرفة والمعلومة،لو كانت المعرفة هـي نفـسها المعلومة فلا داعـي لانتظـار أيـة إضافـة لمقاربة المنظمـة القائمـة علـى المعرفة براكس (Prax, 2003).

فالمعرفة مفهوم اكبر واشمل واعم لأننا يمكن تعلمها واكتـسابها وتطويرهـا لأنها ببساطة ارتبطت بالنشاط البشري، إما المعلومة لا تصنع معرفة.إن الوصول من المعرفة إلى المعلومة، يكون على أساس سلسلة من القيم، من المعطيات إلـى المعلومات إلى المعرفة، وبمرور كل مرحلة ترتفع قيمتها.

لقد تم تصنيف المعرفة بإشكال مختلفة ولها أطروحات عديدة ولكنها تبقى تدور في إطار المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والجدول الآتي رقم (1) يوضح هذه الأطروحات لتصنيف المعرفة:

جدول (1)

يوضح الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة:

المؤلفين	تصنيفات المعرفة
Reix1995 ; Kogut &Zander 1995 Fairlough 1982	تنظيمية و فردية
Polanyi 1962, Nonaka& Tackeuchi 1993tsarbuck 1992, teece 1977	ضمنية و صريحة
Reix 1995, Kogut& Zander 1992	عملية و متضمنة
Sackman 1991, 1992	ضمنية، صريحة و ثقافية
Spender 1996	واعية، إلية متناقضة و مشتركة
Demsetz 1988, Grant 1996	خاصة و عامة
Matusik & Hill 1998	عمومية و خاصة هيكلية و تركيبية
Buckley & Carter 1998	تجميعية، ناتجة، و معقدة
Zack 1999	أساسية، متقدمة ومبتكرة.

المصدر: Le management des connaissances: état des lieux et perspectives. M.Bayad ;S.Francis Simen. XII[ème] Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Juin; 2004.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من هذه التعريفات:

لقد عرفها(حجازي، 2005) هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف. وهي عملية إدارة المعرفة المنظمية من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.ويعرفها لودن ولودن(Laudon & Laudon, 2003) بأنها: العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في الشركة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التراكيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي علية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

في حين يعرف أوبـرين (O'Brien; 2002) إدارة المعرفـة بأنهـا تلـك التطبيقات التي تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم، معالجة أو المشاركة فـي الأنواع المختلفة لمعلومات الأعمال التي يخلقها الأفراد وفرق العمل في منظمة أو منشأة ما والتي تتعلق أيضاً بتجميع الفعاليات ذات الصلة بعملية الحـصول علـى، خلق، المشاركة واستخدام المعرفة ضمن منظمة أو منشأة أو مؤسسة.

فيرى(Martensson, 2000) مارتنسون أنها: تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدائبية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص.

في حين يرى (Duffy, 2000) ديفي بأنها:العملية النظامية التكاملية لتنـسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنهـا والمـشاركة فيهـا وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيـق الأهـداف التنظيمية الرئيسة.

أما ماكشيني جلينوا (Mcshane& Glinow; 2000) فيعرف إدارة المعرفة على أنها عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخـلاق والفاعـل للمعرفة وخلقها وتوضح مدى قدرة المنظمة على الاكتساب والاشتراك والانتفاع من المعرفة لكي يمكنها الديمومة والنجاح.

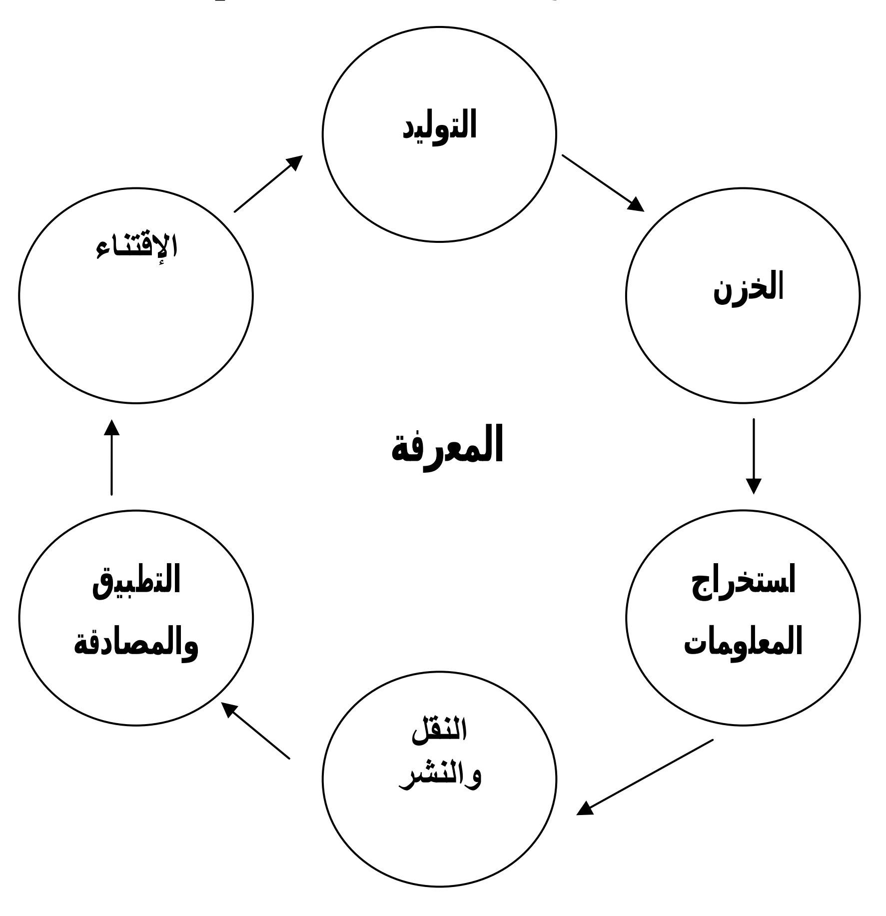
يعرفها دافونبورت (Davenport, 1998)على أنها الإجـراء لاكتـساب، وتقاسم وإعادة استعمال معارف مستعملة من طرف المنظمة قصد تحسين الإنتاجية وتطوير علاقاتها مع الزبائن.

وقد اقترح (Marquardt 2002, P: 26) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخـطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1- الاقتناء Acquisition
2- التوليد Creation
3- الخزن Storage
4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
5- النقل والنشر Transfer and Dissemination
6- التطبيق والمصادقة Application and Validation

ويوضح النموذج ان المنظمات تتعلم بكفاءة وفاعلية اذا عملت هذه العمليات مع بعضها البعض وليس باستقلالية.

الشكل (1)
أنموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: Marquardt , Michael J , 2002:27, Building the Learning Organization , U.S.,A. , Davis – Black publishing Company.

واستنادا لما جاء اعلاه فان الدراسة تعرف إدارة المعرفة كمايلي:

هي ذلك النشاط الواعي المنظم الموجة التي تقوم به اي موسسة او دائرة من اجل ابتكار واكتساب واستخدام وتوزيع وتنظيم المعرفة في منظمتها وجعلها سهلة التداول بين موظفيها واقسامها ووحداتها لرفع انتاجيتهـا والقـدره علـى اتخـاذ القرارات والاداء والعمل بكفاءة وفاعلية.

أهمية إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقهـا، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتهـا إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تـؤدي إلـى تحقيـق الأهـداف الإسـتراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيـث أن المعرفـة الـسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، والعمل على توفير الإمكانـات والقـدرات التنافسية المميزة، حيث إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانات واسـعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمـة وتلامـس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل علـى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتهـا، ومـن أبرز أهداف إدارة المعرفة ما يلي:

1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة اذا تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخـاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية
2- تساعد ادارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث إنها موجهة بـشكل رئيسي إلى القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرية.وقد اشـار إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة(Holsapple & Sing,2001:82)):

أ- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
ب- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
ج- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
د- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتـولى عمليـة إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
ه- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
و- تسهم المعرفة بتغير السلوك إلى تجاه الأفضل.

ز - تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

ح - تسهل عملية تقاسم المعرفة.

ط - تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفـة المؤسـسية أي ملامـسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كـل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها فـي بوتقـة واحـدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

لذا أصبح مصطلح "المنظمات كثيفة المعرفة" يتحول إلى مصطلح شائعا نسبيا، ومثال ذلك المنظمة التي تمتلك معلومات كاملة عن جميع زبائنها مثل محل سكنه وطرق الاتصال به وسجلات عقوده.....الخ، حيث تكشف هذه فرص جديدة كمـا وتسهم وتساعد إدارة المعرفة التي تحقق الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليـات والتعليم المؤسسي، حيث أنها تصبح جميعها قائمة على المعرفة.

أهمية التقنية (التكنولوجيا) في إدارة المعرفة:

لقد ازدادت أهميـة تبني وظائف إدارة المعرفة في جميع المنظمـات علـى اختلاف أعمالها وذلك لازدياد أهميـة المعلومـات فيهـا وبخاصـة بالنـسبـة لعمليـة اتخاذ القـرار الإداري فقـد أدت زيـادة المنافسة بين المنظمات ونمـو حجمها وتعقد أعمالهـا إلـى زيـادة أهميـة نظـام المعلومـات (غـراب وحجازي،1999)، وأن ازدياد درجة التغير البيئي والتكنولوجي وانتـشار اسـتخدام الحاسبات الآلية وانخفاض تكلفتها مما جعلها وسيلة مثالية لمعالجة البيانـات أدى كذلك لازدياد الاهتمام بنظام المعلومات وازدياد أهمية دوره في أعمال المنظمـة، ويمكن التعبير عن أهمية التقنية بغض النظر عن تطورها في المنظمة بما يلي:

انها مورد أساسي من موارد التنظيم (مورد المعلومات للمنظمة) حيث يـساعد في القيام بوظائف المنظمة.

عامل هام ومؤثر على كفاءة عمل المنظمة وإنتاجية العاملين ورضا العملاء.

تساهم فـي عمليـة الرقابـة ومتابعـة أعمال المنظمـة وبخاصـة إذا كان النظام يوفـر معلومات تغطي جميع أجزاء المنظمة.

تحقق الفاعلية فـي اتخاذ القرار ورفع مستوى الأداء.

تساهـم فـي تحقيق الميـزة التنافسية للمنظمة.

تساهم في التعرف وفهم المشكلات التي تواجة المنظمة. أندرسـون(Andrson, 2000).

رغم الاتفاق على أهمية التقنية للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع وجود تفاوت في درجة تطور التقنية من منظمة لأخرى (لاسباب مادية، أو ثقافة أو غيرهـا فـي الأسباب) وبما أن هذه الدراسة تهتم بإدارة المعرفة فإن لهذا النظـام خـصائص مميزة تزيد من أهميته في المنظمة وهذه الخصائص ويلـسون (Wilson, 2000: 101) هي:

1- سرعة الوصول حيث يستطيع الشخص البحـث عـن البيانـات والأشـكال والمعلومات بسرعة كبيرة تزداد بازدياد تطـور النظـام، واعتمـاده علـى تكنولوجيا أكثر تطوراً.

2- سهولة التحرير، حيث يستطيع الشخص تغير المعلومات بسرعة كبيرة وكذلك القيام بعملية الإضافة والحذف.

3- سهولة التخزين، يستطيع الشخص نسخ وتخزين المعلومات بـسهولة وبـشكل فوري.

لذلك فان الاتجاه نحو تبني التكنولوجيا الحديثة في نظام المعلومات قد ازداد من قبل المنظمات العامة والخاصة لما تحققه هذه التكنولوجيا من زيادة في فاعليه نظام المعلومات وتحقيقه للأهداف التي وضع النظام من اجلها.

وترى الدراسة أن أهمية نظام المعلومات قد تتفاوت من منظمـة لأخـرى وذلك تبعاً لطبيعة عملها، إلا أن ذلك لا يعني وجود منظمة دون أن يكون لـديها نظام معلومات، وقد يختلف الدور الذي يلعبه نظام المعلومات داخلها، وذلك وفقـاً لاختلاف المستويات الادارية التي تستخدمه في المنظمة.

وتختلف احتياجات كل مستوى إداري من المعلومات وفق اختلاف المهام والوظائف التي يقوم بها، ولكون نظام المعلومات ومخرجاته موجهه نحو الادارة لذا يمكن تحديد أنواع المعلومات التي تحتاجها المستويات الادارية المختلفة، وقد صنفها ثيريف (Thierauf, 1987: 11) إلى:

1. المعلومات الاستراتيجية للإدارة العليا.

2. المعلومات التكتيكية وتكون للإدارة الوسطى.

3. المعلومات التشغيلية وتكون للإدارة الدنيا.

ولذلك فإن الربط بين الخصائص الوظيفية والمستوى التنظيمي من جانب وخصائص وطبيعة نظام المعلومات المستخدم لكل مستوى هو أمر بالغ الأهمية وذلك لاختلاف طبيعة المعلومات التي تحتاجها المستويات الادارية المختلفة وفق طبيعة كل مستوى(Dudeja, 2000:64)، ولهذا فإن الحكم على نجاح نظام المعلومات يكون من خلال قدرته على إيصال المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وفق احتياجاته، وبما يتلاءم مع مهامه المتعلقة بإنجاز العمل.

المستلزمات المادية لتوظيف إدارة المعرفة:

إن التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم والذي انعكس على حياة الإنسان وثقافته، وكذلك على أعماله وما يقوم به من نشاط داخل وخارج المنظمة، حيث ظهر ما يسمى بتكنولوجيا نظام المعلومات "الأجهزة والتقنيات المستخدمة في بناء نظام المعلومات ألكسندر"(Alexander, 2000: 17)

أن تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات يعتبر حاجة أساسية في مكان العمل ولتسهيل هذا التبادل تم الاستعانة بشبكات الاتصال ويلسون (Wilson , 2000).

وتوفر شبكات الاتصال الحديثة وسائل حماية لنظام المعلومات المتصل بها، وذلك لضمان عدم دخول غير المستخدمين المسموح لهم بالعمل على الشبكة، ولضمان عدم التلاعب بالبيانات المخزونة على النظام. وتأخذ شبكات الاتصال المرتبطة بالحاسب أشكالاً مختلفة، تتناسب وطبيعة عمل المنظمة ومستوى الرقابة

الذي ترغب في وجوده على نظام المعلومات وكذلك تلعب احتياجات المنظمة دور في تحديد شكل الشبكة، حيث يتم ربط الأعمال المتعلقة ببعضها البعض مع بعضها لتحقيق التكامل فـي أداء العمـل، ومن اكثر أشكال الشبكـات انتشـاراً، الشبكة النجمـة(Star Network)، والشبكة الهرمية (Hierarchical Network) والـشبكة الموزعة (Distributor Network) وغيرها من الأشكال المختلفة.

وبذلك فإن التكامل بين تكنولوجيا الاتصال والحاسب بالإضـافة للبرمجيـات المتعلقة بكل من الشبكات والحواسيب جعلت من توظيف المعرفة نظاماً قائماً على تكنولوجيا المعلومات، وقد أقبلت المنظمات على استخدام هذه التكنولوجيا بـسبب كبر حجمها ووجود كم هائل من المعلومات لديها، ورغبتها في تحقيـق الميـزة التنافسية هذا بالإضافة لما تمتاز به هذه التكنولوجيا في مميزات لعبت دوراً كبيراً في استخدامها في المنظمات وذلك للأسباب التالية ويلسون (Wilson, 2000: 4).

1- المعالجة: الحاسوب اكثر دقة واقل تكلفة من الأفراد.
2- الاتصالات: حيث أن الرسائل الإلكترونية والتشارك في المعلومـات أسـرع وأقل تكلفة من الرسائل الورقية.
3- التخزين: الملفات الإلكترونية اكثر سهولة في الوصول للبيانات واقل تكلفة من الورق.

المستلزمات البرمجية لتوظيف إدارة المعرفة:

لا يمكن الحديث عن الحاسب وعن شبكات الاتصال، دون الحـديث عـن البرمجيات التي تلعب دوراً كبيراً في تشغيل واستغلال الحاسب والشبكات وهـي مرتبطة بكليهما، فقد عرف تيربن وآخـرون (Turban & Others, 1999: 722) البرمجيات بأنها "التعليمات اللازمة لاستخدام الأجهزة المادية للحاسب".

وتقسم البرمجيات الى قسمين همـا لـودن ولـودن (Laudon & Laudon , 2003):.

1- برمجيات النظام: System software

وهي البرمجيات التي تدير وتدعم الحاسب وأنشطة معالجة البيانات وتعمل كبرمجة توصيل بين أجهزة الحاسب الآلي وبرمجيات التطبيقات التي يستخدمها المستخدم في عمله وتنقسم برمجيات النظام لقسمين، يسمى القسم الأول ببرامج إدارة النظام وهي البرامج التي تدير أجهزة الحاسب ويدخل ضمنها برنامج نظام التشغيل وبرنامج بيئات التشغيل وبرنامج مراقبة الاتصال، ويعتبر نظام التشغيل أهم نظام في هذه البرمجيات، حيث يقوم هذا البرنامج بإدارة عمليات وحدة التشغيل المركزية ويتحكم في موارد المدخلات والمخرجات وعمليات التخزين، وكذلك يوفر النظام خدمات الدعم عند تنفيذ البرامج التطبيقية كبرنامج الرواتب والبرامج التي يحتاجها المستخدم، ومن أشهر برامج التشغيل Windows, Unix, Dos ولكل نظام تشغيل مميزاته الخاصة به.

أما القسم الأخر من برمجيات النظام فهو برمجيات دعم النظام وهي التي تدعم تشغيل وإدارة نظام الحاسب من خلال تقديم مجموعة خدمات الدعم والتي منها مراقبة الأداء ومراقبة أمن النظام (غراب وحجازي، 1999: 176).

2- برمجيات التطبيقات: Application Software

وهي مجموعة من البرامج التي يتم استخدامها من أجل أداء العمل، فهي برامج تم كتابتها باستخدام اللغات البرمجية المختلفة لاداء وظائف محددة متعلقة بالمستخدم النهائي لودن ولودن (Laudon & Laudon , 2003)، وقد سميت هذه البرامج ببرمجيات التطبيقات لأنها تقوم بمعالجة البيانات وإجراء تطبيقات معينة على الحاسب تساعد في إنجاز مهام العمل، ومن أمثلة هذه البرمجيات برامج الرواتب والمخازن والمحاسبة، وقد تقوم المنظمة بتطبيق برامج خاصة بها يطورها مبرمجي المنظمة أو أنها تقوم بشراء البرامج من موردي البرمجيات، ويمكن تقسيم هذه البرمجيات لعدة أقسام، وذلك تبعاً لأغراض الاستفادة منها حيث يوجد برمجيات التطبيقات الإدارية مثل برامج المحاسبة والرواتب والتسويق وبرامج دعم القرارات.

وقد لعبت اللغات البرمجية دوراً كبيراً في تطوير البرمجيات التطبيقية حيث أن التطور في لغات البرمجة، وبخاصة ظهور الجيل الرابع منها وما امتاز به من سهولة الاستخدام والتعلم وتعدد الأغراض (الحسنية، 2002) مكّن المستخدمين النهائيين من تطوير التطبيقات الملائمة لهم بأنفسهم ودون الحاجة لمبرمجين.

المستلزمات البشرية لتوظيف إدارة المعرفة:

أن العنصر البشري يمثل أساس أي عمل، فهو الوسيلة والغاية لأي نظام، ولذلك فإن الاهتمام بهذا العنصر هو أمر بالغ الأهمية لتوظيف إدارة المعرفة، وقد صنف الأطراف المشاركة في توظيف إدارة المعرفة الى نوعين من المجموعات هما(العتيبي، والجمالي، 2004):

أ- المجموعات التنظيمية وتشمل:

1- الادارة العليا: وهي تقوم بعمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتقديم التمويل والدعم اللازمين لبناء النظام، حيث إن عدم تأكد الادارة العليا من توافق النظام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، يؤدي الى فشل النظام في الأجل الطويل.

2- المجموعة المهنية: وتتمثل هذه المجموعة بالقانونيين الذين يتولون عقود شراء البرامج والحاسبات.

3- الادارة الإشرافية: وتعتبر هذه الإدارة أكثر الأطراف استخداماً لنظام المعلومات، حيث يقوم النظام بدعم الوظائف التي يقوم بها المستوى الإداري الإشرافي لكي يصبح اكثر كفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب من الادارة الإشرافية أن تمد المحللين والمصممين بكافة المعلومات التي يحتاجونها.

ب- المجموعات الفنية وتشمل:

1- الادارة العليا لإدارة وتشغيل البيانات: حيث يقوم هؤلاء بالتنسيق بين النظام المقترح والنظم الأخرى داخل المنظمة، ويقع على عاتقهم الحصول على تأييد الادارة العليا في المنظمة، وكذلك الحصول على التمويل اللازم لتوظيف المعرفة.

2- مدير المشروع: وهو الذي يتولى عملية التأكد مـن أن المـوارد المطلوبـة متاحة لبناء النظام وكذلك التأكد من تمكن الأفراد من تنفيذه بنجاح، وتـوفر الموازنة اللازمة لبناءه ضمن الجدول الزمني.

3- المحال الرئيسي: وهو الذي يقوم بالتنسيق بين محللي الـنظم والمبـرمجين والمصممين.

4- محللو النظم: وهم الذين يقومون بتحديد متطلبات النظام الجديـد والمفـاهيم والإجراءات اللازمة لتطوير النظام والوصول الى التصميم الفعلي له.

5- المبرمجون: وهم الذين يقومون بعملية كتابة وتـشفير وتحقيـق الاتـصال والربط بين أجزاء لنظام بحيث يصبح صالحاً للعمل والتشغيل.

ويرى بعض الباحثين أن المـستلزمات البـشرية التـي يحتاجهـا الإداري المستخدم لتوظيف المعرفة هـي تيـربن وآخـرون (Turban & Others , 1999):

1- الهيئة المساعدة: وهم الأشخاص الذين لديهم معرفة خاصة بالمشاكل الادارية ولديهم خبره في التكنولوجيا التي تدعم العملية الادارية واتخاذ القرار.

2- مستخدمو الأدوات الخبيرة: وهم الأشخاص الذين لديهم مهارات في استخدام التطبيقات الخاصة بالاجهزة والأدوات المستخدمة في حل المشكلات، ويقوم هؤلاء المستخدمون بالأعمال التي لا يستطيع المدير القيام بها لعدم امتلاكـه المهارات والتدريب اللازم.

3- محللو النظم: وهم الذين لديهم معرفة عامه عن التطبيقات في مجال الأعمال والإدارة العامة.

4- مسهل عمل الجماعة: وهو الذي يعمل على إشراك الجماعات مـن قواعـد مختلفة في اتخاذ القرار.

ورغم الاختلافات في المستلزمات البشرية من حين لآخر ومـن مـستخدم لآخر فإن هذه المستلزمات تنحصر في الهيئة العاملة بنظام المعلومات، وهي تبقى هيئة هامة لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسب حيـث أن المـستخدمين لا

يمكن أن يعملوا بمعزل عن قسم نظام المعلومات لحاجتهم لبعض الاستشارات من قبل المبرمجين والمصممين، هذا بالإضافة لحاجتهم للفنيين عند حدوث خلل فـي النظام أو في الشبكة، وحتـى يكون دور العاملين في قسم نظام المعلومات دوراً فاعلاً يجب أن تكون علاقة المستخدمين بهؤلاء العاملين جيدة، وذلك لتسهيل الاتصال بينهم، ولتلبية احتياجاتهم على وجه السرعة، لضمان سير العمل والاستخدام لإدارة المعرفة (Ryker & Nath, 1998: 45).

2.2 الهندرة:

مقدمة:

تعد الهندرة من احدث الصيحات التي ظهرت في نهاية القرن في عام 1993 على يد روادها تشامبي وهامر في عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق مثيل في عالم التطور والتحسين المستمرين جراء تطبيق عملية الهندرة، لذلك سارعت العديد من المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديدة وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها.

من الناحية النظرية البحتة فان الهندرة أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها. لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل منظمة عالما قائما بذاته ومختلفة تماما عن غيرها، ولكي تنجح الهندرة في مهمتها على إدارة أي منظمة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من اجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في الكثير من الحالات القليلة أما لسوء فهم الهندرة نفسها وأما لتطبيقها بطريقة خاطئة كيتنجر وآخرون.

كما وتتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها

تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته كيتينكيـر(Kettinger, et.al, 1997).

مفهوم الهندرة:

ولقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعـادة هندسـة العملية، ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية – إعادة الهندسة التنظيمية – إعادة هيكلة العملية - تجديد وابتكار العملية زايري (Zairi, 1997).

ويعرف كل من هامر وشامبى(Hammer & Champy 1993) إعادة هندسة العمليات بأنها:إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعـادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معـايير الأداء الهامـة مثـل: التكلفة– الجودة– الخدمة– سرعة إنجاز العمل.

عرف أونيل وشول(O'Neill & Sohal 1999) الهندرة بأنها: البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه.

وقد عرفها(اللوزي، 2002) بأنها: ذلك الانتباه الحاد والحـذر فـي الفجـوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج مـن خـلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في أداء خلال فترة زمنية قصيرة.

ويعرفها بتشرد وارمستيد(Pritchard, & Armistead, 1999) بأنهـا: تحليـل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يـضيف قيمة.

ويعرفها لوكمي وآخرون(Lockamy, et.al, 1997) بأنها: إحداث تغييـر جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاسـتخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

وتعرف الدراسة الهندرة بأنها: إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمـة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليـات كاملـة

موزعة على فرق عمل - بحيث يؤدى كل فريق عملية كاملة - يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافـة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل.

خصائص الهندرة:

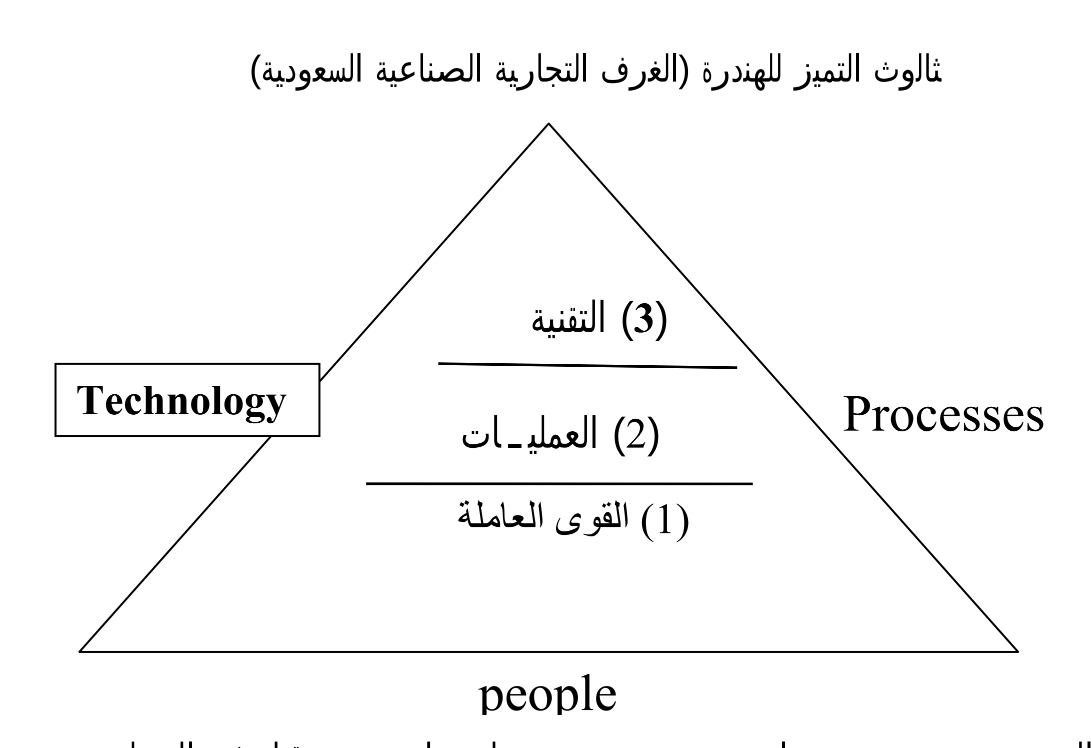
ويتميز أسلوب الهندرة بتركيزه على نظم العمل، او ما يعـرف بالعمليـات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، حيث يتم دراسة العملية بكاملها ابتدأ من التخطيط وانتهاء بتحقيق الأهداف، لغاية إعادة تصميم الطريقة التي تنفذ بها، لذلك فان الهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمـل، وتوزيعـه بـين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمـل وتطيـل مـن الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ويشير شامبى و هامر إلى أربعة مرتكزات أساسية للهندرة (Champy & Hammer (1993)):

1- إعادة التفكير بصورة أساسية: إذ أن مدخل إعادة الهندسة يـرفض كـل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.
2- إعادة التصميم الجذري: إعادة التصميم الجذري تعنى التجديد والابتكـار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.
3- التحسينات الفائقة: يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحـداث تحـسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفـة– الجـودة– الخدمـة– سرعة إنجاز العمل.
4 – العمليات (Processes) يركز مدخل إعادة الهندسـة علـى عمليـات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك مـن خـلال وضـع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلالـه تحقيـق التحـسينات الجذريـة المطلوبة.

شكل (2)

ثالوث التميز للهندرة (الغرف التجارية الصناعية السعودية)



والهندرة تعبر عن تغييرات جوهرية وجذرية لم تمارس من قبل في المنظمة، من حيث الخطوات والتنسيق والمستويات الإدارية التي تنعكس على كيفية انجـاز العمل بطريقة تهدف إلى الخروج من جو الركود والروتين المقيد لزيادة الإنتـاج، وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع أو المحافظة على ديمومة التطـور والتحسن، ويشير ارمستيد إلى أهم خصائص الهندرة مايلى ارمستد (Armistead, 1996):

1. الدمج الوظيفي: أي دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمـل ومسؤلياتة وتحسين مستوى مراقبة الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.
2. اتخاذ القرارات: أصبح اتخاذ القرارات جزاء من العمل، يقوم بـه الموظفـون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكرا على المديرين فقط.
3. تنفيذ الخطوات حسب طبيعتها: التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتاليـة للعمل، وإخضاع الترتيب للعملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة انجاز العمـل وخفض الوقت المستغرق.

4. تعد خصائص العمليات: تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب من الأسـواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.

في حين يشير ايرل وآخرون إلى أهم خصائص الهندرة مايلى (Earl, et.al 1995):

1. انجاز العمل في مكانة: نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، مما ينتج عـن هـذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها بسرعة اكبر وبتكاليف اقل، مـن خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تامين تلك الاحتياجات.
2. خفض مستويات الرقابة: تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، وأتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، والتجاوز عن نـسبة الأخطـاء البسيطة.
3. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: تقليص عدد جهات الاتـصال الخارجيـة لكل ملية، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
4. مدير العملية: مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصال موحدة، ويعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء، ويظهر أمام العميل كجهة مسئولة عن العملية بأكملها، ويتمتع بصلاحيات تنفيذية اكبر.
5. الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفى نفس الوقت تمكن المنظمـة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلـك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

وترى الدراسة إنه من خلال مراجعـة الأدبيـات الإداريـة ومـؤتمرات الإدارية مثل الهندرة لها مبادئ ومفاهيم خاصة بها يجب الأخذ بها عند البدء في تطبيقها وهي(المنتدى المغربي لصناع الحياة، 2006):

مبادئ الهندرة:

1 - التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.

2- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.

3- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الإعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
4- التعامل مع الموارد في كل إنحاء المنظمة.
5- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.
6- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
7- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
8- معرفة نقاط الضعف من الجذور.

مفاهيم الهندرة:

1- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
2- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.
3- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.
4- الاستغناء عن القيود الرقابية.
5- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل.
6- وضع إلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.
7- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤل عن انجاز العمل.
8- الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأراء المواطنين.

ومن خلال التجارب فإن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى هندرة وهي(دليل المحاسبين jpc(2007):

أ- الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي حققت ارتفاعاً مضطرداً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق (مثال شركة فورد لصناعة السيارات في عام 1980).

ب- الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة، لكن

تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية.

ج_ الشركات التي بلغت قمة التطور والنجاح: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين.

علاقة الهندرة بمفاهيم إدارية:

1- مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality Management):

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور. هنالك تعريفات عديدة لهذا المفهوم. ويقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة بأنها (القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء) جون بانك(Bank, John, 2000).

إدارة الجودة الشاملة والهندرة:

أوجه التشابه:

1. كل منها يركز على العمليات.
2. كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين.
3. كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.
4. كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

أوجه الاختلاف:

1- إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.

2- في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

2- إعادة التنظيم (Reorganization):

أما في إعادة التنظيم (Reorganization) فإن الهيكل التنظيمي يـتم تغييـره عن طريق التخلص من بعض أصول المنظمة أو امتلاك أصول جديـدة. وتركـز إعادة الهيكلة على الهيكل التنظيمي أكثر مـن العمليـات (Chuanrommanee, 1998). وتُعد عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مـستمرة، لأن مجـرد التغيير في أهداف المنظمـة، أو حجمها، أو الظروف البيئية التي تمارس أعمالها فيها، أو التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة يؤثر على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم (العميان، 2002).إما الأسس التي يجب إتباعهـا عنـدا عادة التصميم فهي: حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. ، جمع خطـوات العمليات ومراحلها ودمجها كلما أمكن ، إشراك العميل في أداء بعض العمليات ما أمكن ، إيجاد أكثر من بديل لخـط العملية الواحدة، تـصميم العمليـات بـشكل متزامن لا متتابع ،تطبيـق تقنية المعلومات كلما أمكن ، إيجاد قاعـدة مـشتركة للمعلومات ،إلغاء الأعمال الورقية كلما أمكن،التركيـز علـى الموظـف متعـدد المهارات(مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية).

إما تبسيط العمليات يركز على ما يلي:

التغيير تدريجي، الأساس نابع من العملية، اعتبار بالمـسلمات الإداريـة، القيادة بواسطة المدير، المشاريع آنية ومتنوعة.

إما أعادة هندسة العمليات(الهندرة) تركز على ما يلي:

التغيير جذري، الأساس نابع من الرؤية، تغيير المسلمات الإدارية، القيـادة بواسطة الإدارة.،عدد محدود من المبادراتِ.

3- التفوق المقارن (Benchmarking):

التفوق المقارن يقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محـل المقارنـة، عـن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء.). كما يعـرف التفوق المقارن بأنه: " ... إجراء إداري مستمر يساعد المؤسـسات فـي تقيـيم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عمليـة لتحقيق التفوق في سوق العمل. والهدف هو التصميم على أن تـصبح المؤسـسة

أفضل من الأفضل بانك (John, Bank,2000).وان كان الهدف من الهندرة مشابه لمدخل التفوق المقارن ولكن يختلف من حيث إعادة تصميم المنظمة فالهندرة تغير جذري تماما وليس إصلاح ،كما إن الهندرة تلجأ إليها المنظمات الناجحة جـدا أو المنظمات التي تؤل إلى السقوط أو المنظمات التي تندمج مع بعضها.

4- الهندسة القيمية (Value Engineering):

يقوم هذا الأسلوب في تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيـق الإنتاجية المستهدفة، سواءً كانت من خلال إقامة المـشروعات أو تقـديم الـسلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بـالجودة والوظـائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون. وتعرف الهندسة القيمـة بأنهـا: " دراسة تحليلية ذات منهج محدد، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصـصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديهـا، بغـرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معاً من خلال بدائل ابتكاريه دون المساس بالمتطلبات الأساسية "(سـعيد فنـيس وعلـي باطرفي، 1997).

ويتاف هذا الأسلوب من حيث تغير المتطلبات الرئيسية فهي إجراء تغيـرات فـي البني الأساسية والتخلي التام عن إجراءات قديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

5- التمكين(Empowerment):

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكـار مدرسـة العلاقـات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنـساني فـي معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الـصناعي (فريدرك تايلور) في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهايات القرن التاسع عـشر الميلادي وبدايات القرن العشرين.

أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهـم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسـة

الإنسانيـة فيمـا عـرف بمشاركـة العامليـ ـن Employee Participation في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي.

ويعرف قاموس مريام وبستر التمكين بأنه: " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما " كيرل يه وين لـ ن(yeh , Carol , and Lin yun، 1998).

أن فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب فـي اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم فـي تحقيـق أهـداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهـم قيمـة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمـة وفـي تحقيـق هذه الرسالة.

إن أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجيـة فـي منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص. فقد وجد أن هناك علاقة موجبـة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسئولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائـ ـل الرقابـة، والعلاقـات بـين الوحدات الإدارية. ومن أهم الاختلافات بين المدخلين وأكثرها لفت للأنظـار أنـه يعاب على أسلوب إعادة الهندسة أنه لا يقيم وزناً للإنسان العامل فـي المنظمـة بسبب تركيزه على النتائج أي أن الغاية فيه تبرر الوسيلة، فها هو هامر رائد إعادة الهندسة يعترف بعد مرور ثلاثة أعوام على صدور كتابه عن إعادة الهندسة بأنـه قد فـات عليـه أخذ العامل الإنساني في الحـسبان مـع أهميتـه ميتـشل لـوه (Loh , Michael ;1997).

أعادة هندسة العمليات في القطاع العام:

عدد من الخصائص التي تميز منظمات قطاع وصف الحكومي وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات و إدارة التغيير .وتشمل تلك الخصائص هيتون (Hutton, 1996):

الهياكل التنظيمية الجامد،.الثقافة التنظيمية، عدم إمكانية تخطى الحـدود، تعـدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليـات,أن التغييـر فـي اتجـاه الـسياسات قـد يكـون

فجائي،التضارب في أداء الأعمال والمبادرات.، التوقعات غيـ ر الواقعيـ ة- لتعـ دد الأنشطة،الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

وهذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمات القطاع الخاص .فعلى سـ بيل المثـ ال، الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في المنظمات الحكومية نظراً لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين.

وهذه المفاهيم تعتبر موضوعات حديثة على ثقافة المنظمات الحكوميـ ة ولكنهـ ا ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، لذلك تبرز الحاجة لأحـ داث تغييـ رات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية .وبناء على ذلك، يقترح هيتون (Hutton, 1996) الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلـ ب أساسـ ي لتطبيق إعادة هندسـ ة العمليـ ات فـ ي القطـ اع الحكـ ومي، ويـ رى هالمـ اج و بوفيرد(Halamach and Bovaird, 1997) أنة مع توافر تلك الاختلافات وأهميتهـ ا للتمييز بين المنظمات الحكومية والخاصة إلا أن تجـ ارب العديـ د مـ ن المنظمـ ات الحكومية والخاصة أظهرت أنها تعانى من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة هندسـ ة العمليات.

كما تشير الأدبيات إلى أن التعقيدات والأوضاع غير المرنـ ة فـ ي منظمـ ات القطاع الحكومي مثل عدم توافر الاعتمادات الكافية، وضعف القـ درة على تحفيز العاملين، وتعدد أنواع الرقابة المالية والقانونية والإدارية إلى جانب عدم وضـ وح الأهداف، كلها تضعف مفعول إعادة الهندسـ ة فـ ي الأجهـ زة الحكوميـ ة جيـ ف لوك، وجون بيبدي،(Luck, Jeff and Peabody W,2000) أن البـ دء فـ ي تنفيـ ذ برنامج هندسة العمليات ليست بالعملية السهلة .فمراحل وعمليـ ات إعـ ادة هندسـ ة العمليات صعبة ومؤلمة، وذلك للحاجة لتغيير مجموعة القيم لذلك تشكل إعادة هندسة العمليات، والمعتقدات التنظيمية تحدى للقـ يم والمعتقـ دات التقليديـ ة الـ سائدة فـ ي المنظمـ ة.ووفقـ اً هـ امر وتـ شامبي (Hammeer and Champy, 1993) أن مـ ا نسبته(70%) من المنظمات التي نفذت برنامج لإعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية أخفقت في تحقيق توقعاتها من البرنامج، ويعزى عوامل الإخفـ اق

للعديد من الأسباب. وأحد تلك الأسباب التي أوردها هامر فشل القيادات الإدارية في إدارة عملية إعادة الهندسة .وبالرغم من فشل ما نسبته (50-70%) من المنظمات التي نفذت إعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية في تحيق أهدافها الا أن الأغلبية حققت الكثير، من أهدافها حيث أظهرت دراسة سكوالينكام و دوسويل (Sockalingam and Doswell, 1996) أن نسبة النجاح في تنفيذ إعادة الهندسة تبلغ(72%) في الولايات المتحدة الأمريكية، و(77%) في أوروبا .وفى دراسة الميشيري (Al- Mashari et al, 2001) بلغت النسبة العامة للنجاح في تنفيذ إعادة الهندسة (55%)، وبلغت نسبة النجاح في الولايات المتحدة الأمريكية(61%)، بينما بلغت(49%) في أوروبا، وبالرغم من فشل الكثير من المنظمات في تحقيق أهداف برامج إعادة الهندسة، إلا أنة وضح تحسن في المنظمات فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، الجودة، خدمة العملاء، ارتفاع للمبيعات، السرعة، ورضا العملاء .لذلك أضحت إعادة هندسة العمليات أحد أهم وأشهر الأساليب الإدارية لمنظمات الأعمال تانك و زيري (Tang and Zairi, 1998) ولكي يتم تحقيق النجاح لإعادة هندسة العمليات يجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل ملائم .وفى حالة تنفيذ العملية بشكل غير مناسب فان المنظمة لن تحقق الفوائد المرجوة من إعادة هندسة العمليات .ويرى المشير وزيري (Al-Mashari and Zairi, 1999) أن النتائج المتضاربة التي تم الحصول عليها بعد تنفيذ برامج إعادة الهندسة يجعل عملية الاهتمام بموضوع التنفيذ أمراً مهما وجوهرياً .

أبعاد إعادة هندسة العمليات(الهندرة)

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح.ومن تلك المتطلبات:

1. التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج الإعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج .حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا

ببرنامج إعادة الهندسة.

وفي الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي انطلاقاً من فرضية أن الإدارة العليا أكثر حرصاً علـى العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره. لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما في بيئة ادارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليـا سـتقوم بـدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيـذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل انطلاقاً من فرية مفادها أن الأفراد أكثر قـدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها، ولكي يتحقق النجاح المنشود لتطبيـق الهندرة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتـزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهـرم التنظيمـي، ثـم ينحـدر للمستويات الدنيا.(العتيبي، والجمالي، 2004).

كما وتقع على عاتق الإدارات العليا منح بعض صلاحياتها إلى العاملين فـي المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وانتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلـك الادارات ان تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخـل المنظمـة وخارجها اغتناما لفرص تطبيق الهندرة والتحديث ليكون أثرهـا إيجابيـاً علـى المنظمة(Jones & etal, 1996: 67).

ويرى(Augustus.etal, 2005) إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلـة التـي تحفـز العـاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم لضمان تحقيق النجاح المنشود لتطبيق الهندرة، والذي يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها.

2. الاتصال الإداري:

يلعب الاتصال دورا هاما ورئيسيا في مختلف العلوم سواء كانت إداريـة، أو طبية، أو غيرها من العلوم الأخرى. حيث تتكون المنظمات من العديـد مـن الأفراد الذين يتعاملون مع تفصيلات دقيقة تتعلق بالوظائف والمهام التي يشغلونها،

وهؤلاء يستخدمون مهارات الاتصال كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها. ويعتمد نجاح أو فشل عملية الاتصال على مدى علم الفرد القائم بعملية الاتصال بموضوع الاتصال، وعلى ما لديه من خبرات وقدرات في صياغة أفكاره، وعلى استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة لنقلها للآخرين.

وتتداخل عملية الاتصال مع باقي الأنشطة الإدارية الأخرى كالتخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها، كما تعمل على ربط كافة أجهزة التنظيم الفرعية مع بعضها البعض من ناحية ومع التنظيم ككل من ناحية أخرى. وتساعد عملية الاتصال على ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، حيث تعتبر السياسات والهياكل التنظيمية مؤشرًا للمرؤوسين، للالتزام بها عن اتصالهم مع رؤسائهم وتقديم الاقتراحات لهم. لذا فانه لابد لتحقيق أهداف الإدارة التقليدية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من توافر أنظمة اتصال فاعلة قادرة على ربط كافة أجهزة التنظيم مع بعضها البعض (الزعبي، 2005).

والاتصال الفعال عملية حيوية في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال. وهو عنصر هام من عناصر التوجيه داخل التنظيم، ويربط جميع العاملين مع كافة أقسام المنظمة ليجعل من التنظيم وحدة متكاملة تسير باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة لكل من العاملين والتنظيم. لذا لابد لكل مدير من المعرفة والمقدرة على استخدام مهارات الاتصال المختلفة. ويرى علماء الإدارة بضرورة إقامة نظام فعال للاتصال، إذ أن فاعلية المنظمات الإدارية تقاس بمدى فاعلية قنوات الاتصال المختلفة التي تربط بين أجزائها المختلفة (ويتون وكاميرون، 2001).

ويعتبر الاتصال نشاطا إنسانيا مهما، حيث كانت وما زالت عاملا أساسيا للتطور في مختلف مجالات الحياة. والاتصال وسيلة مهمة في عملية التأثير والتأثر بين الأفراد، وله دور كبير في تطوير وتغيير كثير من الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب العمل لدى المرؤوسين. ويمكن القول بأن الاتصالات بالنسبة للمنظمات كالدم بالنسبة للإنسان، حيث لا يمكن تسيير الأنشطة المختلفة للمنظمات،

إلا بوجود أنظمة اتصال ذات كفاءة عالية، وتوافر مهارات اتـصال فرديـة ذات فاعلية لدى الرؤساء والمرؤوسين (ماهر، 2004).

وأشار (عليان والدبس، 1999) إلى أن الاتصال عملية توفير أو إنتـاج أو تجميع المعلومات الضرورية، ونقلها وتبادلها، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات، ويعني الاتصال أيضاً: ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكـار أو المـشاعر مـن شخص إلى شخص آخر من خلال وسيلة معينة، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين.

في حين يشير (ماكميلان، 2000) أن عملية الاتصال تساعد فـي تمكـين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفـة داخـل التنظيم مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، كما يسهم وجود نظـام اتصال جيد في المنظمة في التخفيف من حالات عدم الرضا الوظيفي من خـلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم واتجاهاتهم حول مختلف القـضايا المتعلقة بهم، وإيصال أصواتهم للمستويات الإدارية العليا.

وتساعد عملية الاتصال المنظمات على تطوير علاقات وثيقة مـع البيئـة المحيطة، حيث ينظر إلى المنظمة كنظام صغير الحجم يرتبط ويعتمد فـي بقـاءه ونجاحه على مدى قدرته على إقامة علاقات مستمرة وبنّاءة مع النظام الأكبر الذي هو البيئة، لذا تحتاج المنظمات إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل علـى التـدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبـات البيئـة المتغيـرة. (عليان، والطوباسي، 2005)

ويرى (إدريس، والمرسي، 2005) أن الاتصال يعتبر داعم أساسي لعملية التخطيط في المنظمة، حيث يعتمد نشاط التخطيط على المعلومات والبيانات الكمية والنوعية التي توفرها عملية الاتصال، التي تعمل على تدفق المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملية التخطيط في المنظمة، في حين يرى (الجـوهر، 2000) أن الاتصال الجيد يدعم وظيفة التنسيق داخل المنظمة، ويؤدي إلـى توحيـد كافـة الإجراءات والجهود والأنشطة التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفـة، حيـث

يؤدي عدم وجود نظام جيد للاتصال في المنظمة إلى جعلها عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يؤدون وظائف ومهام منفصلة وغير مكملة لبعضها البعض.

كما أن الاتصال الجيد يدعم وجود اتصال جيد في المنظمة عملية الرقابة الإدارية على سير الأعمال، والتعرف على مدى التزام الرؤساء والمرؤوسين بالخطط الموضوعة، وتحديد الانحرافات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ، لذا فان الاتصالات التنظيمية الفاعلة تعتبر أداة هامة لمساعدة الإدارة في الكشف المبكر عن تلك الانحرافات تمهيداً لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتصحيحها (الصيرفي،2005).

وتساعد الاتصالات الإدارية في تدريب العاملين وتعزيز الدوافع لديهم نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات عن سير الأعمال، وتوفر لهم تغذية راجعة (Feedback) وتوضح التعليمات والتوجيهات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال الموكولة إليهم. كون أي خال في عملية الاتصال سيكون له آثاره السلبية على التنظيم ويؤدي إلى شلل في عملية الاتصال، وخلل في العلاقة بين أجزاء التنظيم وفي علاقة التنظيم مع البيئة المحيطة، وبالتالي إلى انخفاض الإنتاجية (غريب، 2004).

3. ثقافة المنظمة:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وانجاز الجماعات والأفراد، الأمر الذي يحدد نجاح المنشاة بشكل كبير، حيث أن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف يصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به.

إن شكل الثقافة التنظيمية يكون مرتبطا بالرأس الإداري في أي هيكل تنظيمي بالتالي سواء كان (مجلس إدارة أو مدير عام) فهم يعتبرون الجهة المسئولة عن وضع وصياغة بل وتحديد شكل الثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يعني أن ترتبط الثقافة التنظيمية بالنمط الإداري السائد وتنعكس آثار هذه الثقافة على مختلف أنشطة المنظمة الإدارية أو الفنية. سواء كانت منظمة خدمية أو إنتاجية.(القريوتي، 2000).

ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بأربع وظائف رئيسية هي كرينتر وكينكي (Kreitner and Kinicki, 1994):

1- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية**: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- **تعزز الالتزام الجماعي**: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

3- **تعزز استقرار النظام**: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- **تشكل السلوك**: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

في حين يستعرض(القريوتي، 2003) أهم الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية:

1- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.

2- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل.

3- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات.

4- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

5- توفير إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

كما توجد وجهة نظر أخرى لعكس أهمية الثقافة التنظيمية وهي أنها تتكون من ثقافات فرعية تتشكل وتتكور بشكل تدريجي وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم، وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة تلك التي يؤكد عليها العاملون. ويقتضي بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات توخيا لإزالة الخلافات والتناقضات وتقليلها على الأقل وحرصا على انسيابية الأداء(العبادلة، 2003).

وتنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على ثقافة المنشأة و توقع تأثيرها على سلوك منسوبيها، وتكون هذه الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على سلوكيات منسوبيها ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم داخل المنشأة جولد مان(Goodman, et.al, 2001).

ويذكر الكاليفا وسبنول(Al-Khalifa & Aspinwall, 2001) أن للثقافة دوراً حيوياً و حاسماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع العاملين في المنشأة ضمن شروطها وخصائصها ؛ لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الإدارة العامة و من جميع العاملين.
2. تلعب الثقافة دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك العاملين، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، و أن الإلمام بهذه الثقافة يعد مؤشراً مهماً على شخصية العاملين بالمنشأة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
3. تحقيق التكامل الداخلي بين منسوبي المنشأة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بكفاءة و فعالية.
4. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق و مدارك العاملين في المنشأة بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط أو بيئة العمل بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع العاملين من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.
5. تحقيق التكيف بين العاملين في المنشأة و البيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاتجاهات و احتياجات الأطراف الأخرى من البيئة الخارجية (المراجعين أو العملاء أو المنشآت والمنظمات الأخرى أو سوق العمل و ارتباطهم بالمنشأة).

وتنتقل ثقافة المنشأة بين أفراد التنظيم من خلال وسائل وقنوات متعددة؛ إذ أن ثقافة أي منشأة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تسهم معاً في تكوين و تشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص و تُعبر عنها.

4. تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين من المبادئ الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخير من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، وقد اكتسب هذا المفهوم انتشاراً واسعاً ويعد مطلباً لا يتحقق إلا من خلال أفراد تتوافر لديهم مواصفات معينة، لا يمكن توفرها لدى جميع الأفراد وحتى تتمكن المنظمة من استثمار هذه المواصفات والخصائص يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص في تحديد الأعمال الملائمة بحيث تناسب وتلك الخصائص وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليتي التغير والتطوير.

عرفه(أفندي، 10:2003) بأنه:عملية إعطاء الإفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم ،ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

ويرى (الزيدانيين ، 2006) أن اتجاهات التمكين هي التي تحدد فوائده على اعتبار أن للتمكين اتجاهان رئيسيان، الاتجاه الاتصالي: الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، وثانيهما الاتجاه التحفيزي: الذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين وبالتالي فإن الاتجاه الاتصالي يتضمن إثراء الوظيفة واستقلالية فرق العمل وفرق الإدارة الذاتية والاتجاه التحفيزي الذي يزيد من ثقة الموظف بنفسه وقدرته على أداء المهام وتنمية الشعور الذاتي في قدرته على التأثير في العمل وحرية الاختيار.

ترى (عريقات،2007) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد الإدارة على تمكين عامليها، ومن أهمها الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز وتحمل مسؤولية ما فوض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات. والتوقع الإيجابي تجاه أداء العاملين من قبل الإدارة يعزز روح الأمل والتفاؤل لدى العاملين بنجاح تجربتهم الإدارية في تمكينهم. والسماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وإعطاء العاملين مساحة من الحرية يتحركوا خلالها بأريحية وجعل شيء من

الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء. وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين. والحـد فـي استخدام القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي. وتشخيص المشاركة وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانات المتاحة من قبل فر العمل.

ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعمليـة التمكين. يرى(ملحم، 2006) أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخـاطرة. وأن هنالك استحالة لتطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عنـدما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكـون لـدى الأفـراد والنظـام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خـلال النظـر إلـى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. إن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافـة التنظيميـة الحالية شين وبالتالي، فأن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبـر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين تلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

ويشير (القريوتي، 2003) إلى أن التمكين هو إستراتيجية ومهارة تنظيميـة تستهدف التطوير والتحسين المستمر، وهو الأمر الذي يتطلب من العاملين مواكبة ومجابهة التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجيـة للمنظمـة. وبمـا أن الإبداع سلوك تنموي إنساني يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على النبـوغ، والتوقـد وربط التفكير الواعي باللاوعي، لحل المشاكل، ولديهم اهتمام بتطـوير مجـالات جذب انتباههم كما يمتلكون حس المسؤولية والتأثير في الآخرين، وكـذلك حـس الحدس، والبديهة في حل المشاكل، فهو بذلك يشكل نتيجة منطقية يسعى التمكـين لتحقيقها.

ويقترح ليجوز (Ligus,1993) والمشار له في دراسة (الزيدانيين، 2006) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:

1. التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
2. أن تعبر الإدارة كذلك عن الآمال والتوقعات العاليـة المتعلقـة بإمكانيـات العاملين ومستوى أدائهم.

3. السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
4. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
5. أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.
6. أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه.

5. الاستعداد للتغيير:

أضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية، بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات البشرية، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية واجتماعية.

إن إدارة التغيير وإعادة بناء المنظمة عمليتين تعتمد على مسئولية التخطيط والتطبيق والتأكد من أن التغييرات في المستوى والنشاط قد يحقق نجاحا وتقدما في العمل والأداء. كما ان عملية التغيير ليست مهمة سهلة ولكنها كذلك غير مستحيلة، إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تبني النهج الحالي نحو التطوير والتحديث الذي ينسجم مع الظروف القائمة والتنافسية. فالتغيير يحدث رفع في الكفاءة الإنتاجية للعمل وفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية وفاعلية.

وأن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط والتغيير الطارئ، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي، والتغيير الجذري والتغيير التدريجي بيرنز(Burnes, 1996).

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في عـدة تعاريف لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف ريكـاردو(Recordo, 1995) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقيـيم المبـادرات الملاءمـة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. فالتغيير يعني تبديل أو تعديل جديد في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر فـي المنظمـة ويـستجيب لـه المديرين بأشكال وطرق مختلفة(اللوزي، 1998). وقد يكون التغييـر(شـاملاً أو جزئياً)، و(مادياً أو معنوياً) و(سريعاً أو بطيئاً)(الساعدي، 1996) ويكـون أيـضاً (تدريجياً أو جذرياً) ست أمور(St-Amour, 2001). كما ينظر إلـى التغييـر التنظيمي من زاوية إعادة الهندسة(Re- engineering) وهو بمثابة إعادة تصميم لكافة مجالات العمل في المنظمة يتطلب نظرة شمولية وتحديد للأهـداف وتـوفير للدعم من قبل الإدارة العليا وإحساس بالحاجة الفعلية للمنظمة بإعادة تكوين نفـسها ماكدو(Maccedo, 1999).

إن أي تغيير في المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنـصر فيهـا، وبشكل عام فإنه يمكن التنظيم من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفـاءة الإنتاجية قدر الإمكان. ومعظم أبعاد التغيير على أية حال تتوافق في أحـد المجـالات العامة الثلاث سشرمرهورن(Schermerhorn,2000):

أ- تركيب وتصميم المنظمة ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكـل التنفيـذي- الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية).

ب- تكنولوجيا وعمليات، ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة).

ج- الأفراد، ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراكات، توقعات، اتجاهات، قيم). ويبقى تأثير أي تغيير في المنظمة غالباً يمتد إلى ما وراء المجال الفعلي الذي ينفذ فيه.

ويذكر دولي وأخرون(Doyle, etal, 2000) أن أسباب التغير في المنظمات يرجع إلى:

1- الأزمة :بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير .
2- الرؤية :الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
3- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير يفضي إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة دون أستغلال .
4- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شي في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

بينما يرى (العديلى، 1995) أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً كبيراً في جعل المنظمات تسعى إلى أحداث ما يسمى بالتغيير وهى:

1. عوامل البيئية التقنية: يتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.
2. عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسئولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الوافدة والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة.
3. العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.
4. العوامل التنظيمية: وتتمثل هذه العوامل في ما يجري داخل المنظمة وخارجها، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين.

إن التخطيط للتغيير نحو المستقبل يتم على خطوات حتى يحدث نقلة مميزة للتنظيم تحقق الهدف من التغيير، إن تبني عملية التغيير في المنظمات أصـبح ضرورة ملحة حتى تتمكن تلك المنتجات من التفاعل مع المجتمع، والعالم الذي يعتبر قرية واحدة بفضل تلك الثورة التقنية. جولدمان(Goldman, 1998)

ويتنبأ بيسنجر وكنت(Bysinger and Kinht, 1996) أن القياديين في قطـاع الأعمال سيواجهون تحديات في البقاء لمزاولة أنشطتهم، لكون هذه التحديات ناتجة من خلال العوامل الآتية:

1- المنافسة الشديدة 2- عملية التغيير 3- السرعة الحركية للسوق.

وفي هذه الحالة فإن المنشآت تواجه خيارين، إما التنحي أو تبني التغييـر والتحول في ضوء المتغيرات التي تحدث في العالم بما يحقـق البقـاء والنمـو للمنشأة.

6. التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من العناصر الجوهرية للإستراتيجية وينطـوي على اختيار السوق وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنظمة، وهو يرتبط أيضاً بحاجة المنظمة إلى النمو والتطوير والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمـة التغييـر حيث يرى ثيمسون.(Thomas,1993): إن الحاجة له تظهر في الحقيقـة جـراء استمرارية التغيير في المعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة أو أحداهما.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضوح الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة كمرحلة أساسية في التخطيط الإستراتيجي من أجل تقييم النتـائج المـراد الوصل إليها من جراء عملية وضع الإستراتيجية ومرحلة تنفيـذها، كـذلك ردود الأفعال، ومرحلة بناء الاستراتيجيات أيضا تقرر الإجراءات الـصحيحة لأخـذها بعين الاعتبار، وتحديد مخطط جديد للعمل البراكتس.(Albrechts, 2004).

وينظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيله تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمـة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيـادة وثقافتهـا ، ويقـع علـى عـاتق

المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الاختيار من بـين البـدائل ويتطلب ذلك تحقيق التوافق الاستراتيجي ، ثم اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة ويكهام.(Wickham, 2001)

ويشير(مرسي، 1994) إلى أن التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة عامة بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة هما:

1- تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل.

2- تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

ولا يجب على المنظمات الرافضة لعملية التخطيط الاسـتراتيجي أن تتخلـى عما لديها من مخططين، أو تنتهي إلى أنه ليس ثمة حاجة إلى عمليات البرمجـة، فالمفترض في هذه المنظمات أن تغير المفهوم التقليدي لوظيفة التخطيط. فوظيفـة المخطط ينبغي أن تتمثل في إسهامات يقدمها حول عملية صنع الإستراتيجية وليس الغوص داخل أعماق العملية ذاتها ريبكا(Rebecca, 2003).

إن فشل التخطيط في القدرة على تجاوز التصنيفات الموجودة بالفعـل يفـسر أسباب عدم نجاحه في تحقيق تغيير تنظيمي جاد. وهذا الفشل يوضح السبب وراء تشجيع التخطيط الرسمي على تبني استراتيجيات مستمدة من الماضي أو منقولـة عن الآخرين. إن التخطيط الاستراتيجي لم يكن غير قادر دائماً على الارتقاء إلـى مستوى التفكير فحسب وإنما كان غالباً معوقاً له. عندما يتم تفهم هذه الحقيقة مـن قبل المديرين فإنهم يستطيعون تجنب سوء المغامرة المكلفة التي عادة ما تـسببها الأساليب التخطيطية الرسمية المستخدمة في حل المشكلات دون الاسـتفادة مـن التقييم والحدس(الخفاجي، 2004).

ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة مـن الفوائد من أهمها :

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمـال فـي المستقبل. (العارف، 2002)

2 - يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية(الرويتع، 2005).

3 - يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة كينيس .(Kinis, 2003)

4 - يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة(أبو بكر، 2000).

6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها(كينيث، 2003).

ويشير آلبكان (Alpkan, et.al, 2005) أن التخطيط الاستراتيجي "يتكون من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من أجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ".

اما بويسوت (Boisot, 1995) فيعتبره " واحدا من المداخل التي تعتمدها إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، ويعتمد نجاح المنظمة وبقاؤها في الأمد البعيد على ما يتخذه مدراؤها في الإدارة العليا من اختيارات إستراتيجية فهو يعبر عن الالتزام باستعدادات تنظيمية مهيأة نحو استثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تحديات".

وبناءا على ما سبق ومن خلال الاطلاع ترى الدارسة ان تطبيق الهندرة له عوامل لانجاحه او فشله ومن هذه العوامل:

عوامل النجاح:

1- وجود القيادة الإدارية الجيدة لتطبيق مشاريع الهندرة.

2- تركيز الهندرة على نتائج العمليات التي تهم العملاء.

3 - تدريب الموظفين على مشاريع الهندرة.

4- توفير البرامج والاتصالات الجيدة وإجراءالاستفـسارات للعمـلاء حـول العملية الجديدة.

5- توفير الاستثمارات المالية اللازمة بمشروع الهندرة.

إما عوامل الفشل:

1 - عدن توفر المعلومات اللازمة لتعليق مشاريع الهندرة.

2 - مقاومة بعض الموظفين للهندرة.

3 - عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.

4 - قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.

5 - قصور تدريب وتأهيل الموارد لمشاريع الهندرة.

كما إن هناك كثير من فوائد ونتائج وتغييرات تحدثها الهندرة ومنها:

1- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.

3- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.

4- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.

5- تركز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.

6- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.

7- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.

3.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات الـسابقة عـدم وجـود دراسات على حد علم الباحثة تبحث بشكل مباشر في مدى تـوافر وظـائف إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية في الأردن، لذلك حاولت هذه الدراسة التطرق لبعض الدراسات ذات العلاقة، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً ولا تكاد تذكر بالنسبة للهندرة:

أ. الدراسات العربية:

دراسة (القطارنه، 2006) بعنوان" مدى تـوافر وظـائف إدارة المعرفـة، وأثرها في فاعليه المديرين في الوزارات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر أداره المعرفة في فاعليه المديرين في الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من(131) مديراً، و(336) موظفاً من وزارات في قطاع الموارد البشرية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلـى أن المتوسـط العام لمدى توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المـديرين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط (3.42)، وأن المتوسط العام لمـستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً حيث بلغ(3.45)، وأن هنالك أثر لأبعاد إدارة المعرفة في المتغير التابع الكلـي(فاعليـة المديرين).

وفي دراسة قام بها (المومنى، 2005) بعنوان " اتجاهات المـديرين نحـو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانيـة) وكـان هدف الدراسة التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن. على اعتبار ان ادارة المعرفة منهج اداري لـه مفهوم واسع وشامل وغير مطبق في الموسسات الاردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة ومن ابرزها وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البـشرية، مستوى استعداد البنية التحتية). بينما كان هناك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفـة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير(التخصص العلمي).

وفي دراسة قام بها(حجازي، 2005) بعنـوان "قيـاس أثـر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية "وهي دراسة تحليلية مقارنـة بـين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة – وقد هـدفت

الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات العامة والخاصة، قد بـدأت بتوظـف إدارة المعرفة في أعمالها، و كذلك معرفة مجالات العمل التـي يمكـن أن يـتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية. كما هدفت الدراسـة إلى الوقوف على أسباب فشل توظيف إدارة المعرفة في المنظمـات الأردنيـة إذا كان هناك مثل هذا الفشل، و كذلك التحسينات الضرورية المطلوبة لتطوير نظـام إدارة معرفة ناجح في المنظمات الأردنية، و إلى قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تم تطبيقها في المنظمات الأردنية.

ويرى الباحث في هذا الصدد ضرورة قيام المنظمات بإشراك موظفيها في دورات تدريبية تثقيفية تمكنهم من الوقوف على محتوى و مضمون إدارة المعرفة.

وقام كل من (كورتل، فريد؛ خالدي، خديجة وموساوي، زهية، 2005) بدراسة بعنوان" الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"- وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف و تحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، كيفية إدارتها انطلاقا من عرض الأطروحات النظرية النابعة عن دراسات ميدانية، والتي كان لها السبق في تناول الموضوع بالدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب المثلى لإدارة فعالة لها قصد تحقيق الميزة التنافسية الدائمة والديناميكية للمنظمة، والتي أسست لها نظرية الموارد (wernvelt).

تحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة، وتقديم اقتراحات التي من شأنها أن تأسس لمنظمات خلاقة للمعرفة تحقق مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة لهذه الأخيرة.ومن أهم التوصيات التي أثارها هذا البحث من أهم المتطلبات و شروط التطبيق العملي لمشروع إدارة المعرفة في المنظمات ما يلي:

1- تغيير تنظيم العمل من الأسلوب الهرمي إلى الأفقية، من خلال تبني نظام العمل ضمن الأفواج، منح استقلالية اكبر.

3- تطوير إجراءات، و برامج التعلم التنظيمي.

4- اليقظة التكنولوجية، من خلال تحديد معارف المنظمة المميزة و الإستراتيجية.

5- هيكلة بنية تحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، تسهل تبادل المعرفة وتفعيل أنشطة إدارتها عمليا.

وفي دراسة قام بها (الكساسبة، 2004) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى درجـة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة، وقـدرات تكنولوجيـا المعلومات، على العمليات التي تتم إعـادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. وقد قام الباحـث بتوزيـع (276) استبانه، حيث تم استعادة (191) استبانه منها أي ما نسبته (69%).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهـا أن (63%) مـن الـشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها، أو بدأت بتنفيذها. وأن (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعـادة هندسة جميع عملياتها، أو بعضها.

وأوضحت الدراسة أن العمليات التي تتم إعادة هندستها - المتغير التابع - ترتبط بالمتغيرات المستقلة التالية:

1- قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة.

2- قدرات التكامل، والقدرات الجغرافية.

دراسة قام بها (الساعد وحـريم، 2004) بعنـوان " دور إدارة المعرفـة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية- دراسة ميدانيـة علـى قطـاع الصناعات الدوائية بالأردن". ومن أهداف الدراسة تحديد العلاقة بـين تكنولوجيـا المعلومات وإدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة. وتحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما على اكتساب الميزة التنافـسية للمنظمات المبحوثة وطبقت الدراسة على ثلاث شركات كبرى لـصناعة الـدواء توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ما بـين إدارة المعرفـة والميـزة التنافـسية.و متغيرات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية بينهما علاقة معتدلة وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية والديموغرافية للمبحوثين.و أسـهمت إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور اكبر ممـا تـسهم بـه تكنولوجيـا

المعلومات، هناك ضعف من قبـل المنظمـات المبحوثـة يتعلـق بالتكنولوجيـا المستخدمة من قبل المنافسين و بتطلعاتهم المستقبلية.

وقام (أبو دية، 2004) بدراسة بعنوان" إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية" فقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حـول المعرفـة وأشكالها وأنواعها وخصائصها وإطار نظري عام مقترح لإدارة المعرفة وأهميتها ووظائفها يصف المحاور الأساسية ومكونات كل محور ومـا تتـصل بـه مـن مرتكزات وتقنيات أساسية والنقاط التي لابد من مراعاتها في تـصميم مبـادرات وبرامج فعالة لإدارة المعرفة.وتعرض إلى التحديات التي تواجـه هـذا القطـاع لتطبيقه برامج إدارة المعرفة.

وقام كل من (الشمري والدوري، 2004) بدراسة بعنـوان" إدارة المعرفـة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، هدفت الدراسة إلى الوقـوف على دور إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القـرارات الإسـتراتيجية التـي تتصل بمشكلات إستراتيجية ذات أبعاد متعددة. وأهم ما توصلت إليه الدراسـة إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفـة فـي المنظمات ليس فقط في حل المشكلات.، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مـصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل إن معظم مـدراء عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حـول أهميـة المعلومـات والبيانـات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهـام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة. وأن هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهـارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة فـي الوصـول إلـى الأهـداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم.

وفي دراسة قام بها كل من (الدوري والعـزاوي، 2004) بعنـوان إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي هدفت هذه الدراسة بتطوير إطار فكري ونظري حول مفاهيم وأنواع ومـداخل ونظريـات (المعرفـة(Knowledg) ، و(Knowledge Management)(KM) إدارة المعرفــة)، والإبــداع ألمنظمــي)،

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان باستخدام المعلومات المتوفرة عن المتغيـرات والذي كان هدفها الرئيس والمجسد في "تشخيص العلاقة بين KM(إدارة المعرفة) والإبداع في المنظمات" وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحـصائية بين أنظمة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فالمعرفـة كقـوة أساسـية محركـة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة "K" إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

وأجرى (أبوفـارة، 2004) دراسة بعنوان " العلاقة بين اسـتخدام مـدخل إدارة المعرفة والأداء" هدفت هذه الدراسة إلى أهمية الإدارة المعرفة فـي تحقيـق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وببناء أنمـوذج متكامـل متناسـق لآليـة التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليـات المعرفيـة والمخرجـات المعرفية (الأداء).

وتوصلت الدراسة إلى انه يجب توجيه ودعم المنظمات الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة الذي سيوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، كما ويوفر لها نظام إداري متكامل لجميع العمليات الإدارية ومراحلها الأساسـية مـن تخطيط وتنسيق وتنفيذ ورقابة ويدعم فلسفة الإدارة العليا لتنفيذ إستراتيجيتها ويؤثر في قدرة الإفراد وإمكانياتهم وقدراتهم إضافة إلى إن نجاح المنظمة الحديثة فـي اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفؤة سـيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية.

وأجرى (أبو قبة، 2004) دراسة بعنوان:" مدى تطبيق إدارة المعرفة فـي الوزارات المركزية الأردنية " وتناولت هذه الدراسـة موضـوع إدارة المعرفـة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، ومن أهم أهدافها ما مدى تطبيـق الوزارات الأردنية،لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها،وكذلك معرفـة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية وكيفية التغلب علـى هذه المشاكل وعلاجها.

واستهدفت الدراسة المديرين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقـسام ومن نتائج التي توصلت الدراسة إليها: تحسن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها

المختلفة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتسهم كم تزيد في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

وأجرى (صيام، 2004) دراسة ميدانية بعنوان " مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ولقد هدفت إلى التعرف إلى أهمية استخدام إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة ألعامه الأردنية. وقياس مدى الإدراك أهمية استخدام المعرفة وتحديد المعوقات التي تحد من مثل هذا الاستخدام. ولقد توصل الباحث إلى نتائج كان من أهمها:إدراك المديرين في الشركات الصناعية المساهمة ألعامه الأردنية أهمية استخدام إدارة المعرفة لان ذلك يساعد في توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لجعل القرارات الادارية للشركة أكثر عقلانية.

أما(الغرايبة 2003)، فقد أجرى دراسة بعنوان " المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب ".حيث أجريت الدراسة على أربع شركات مساهمة عامة كبرى في الجنوب (شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الأسمنت، شركة ملح الصافي(وحدة ملح الصافي)) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المبحوثة. وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها وهي(مورد المعرفة، الذكاء، مستوى المعرفة، الإدراك، والقيم).

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها فرانسيس وكابر (Francis & Kabir; 2008)
(Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries)

بعنوان إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مكتبات الجامعة.وهدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد عدة إبعاد وجوانب من عملية إعادة الهندسة وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية.ومن ثم اقترح مقاييس ومعاير من اجل تحسين خدمات المعلومات التي تقدم للزبائن المكتبات في سبع مكتبات لجامعات مختلفة

في الهند.وتوصلت الدراسة إلى إن الموارد البـشرية هـي العنـصر الرئيـسي والأساس في نجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المكتبات وكذلك وجد إن مفتاح النجاح في عملية الهندرة في هذه المكتبات هو إعادة بناء الموارد البشرية وجعلها تتبنى التغير الـذي يحـدث فـي الظـروف الخارجيـة التـي تتعامـل معهـا المكتبات.وتوصي الدراسة بأنه على المكتبات المبحوثة تطوير الموارد البـشرية لتواكب التغيرات في التكنولوجيا الحديثة لتوافق عملية الهندرة.

وفـي دراسـة قـام بهـا لـي وشيـو (Lee & Choi, 2003)

Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance)

والتي جاءت تحت عنوان (العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة، العمليـات والأداء ألمنظمي). وهدفت الدراسة على اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثـل التعاون بين العاملين في المنشأة، إشاعة الثقة بين العاملين، برامج التعلم، الأسلوب المركزي في الإدارة، الرسمية، عمق وسعة مهارات العاملين، للتـسهيلات التـي توفرها تكنولوجيا المعلومات، وعملية خلـق المعرفـة فـي المنظمـة والإبـداع التنظيمي.

كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات جميعها إيجابية بين تلك المتغيرات وعملية خلق المعرفة ما عدا متغيري(المركزية، الرسمية)فعلاقتهما بعملية خلق المعرفة كانت سلبية.

ودراسة قام بها هوف وآخرون(Hooff etal, 2003)

(Foundation Application Of aKnowledge Management Scan)

بعنوان تاسيس وتطبيق إدارة المعرفة البحثية.هدفت الدراسة إلى التعـرف علـى قدرة المنظمات في بريطانيا في تشخيص إدارة المعرفة بوصفها الحالي وتحديـد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في الوصول إلـى إدارة معرفيـة عاليـة المهنية وفاعلة.وقد استخدمت الدراسة وسيلتين لجمـع البيانـات وهـي المقابلـة واستبان مكون من أربع أجزاء تتعلق بخصائص العـاملين فـي وظـائف إدارة المعرفة ،ووظائف إدارة المعرفة، والمنظمات الـسابقة لتطبيـق إدارة المعرفـة وأخيرا الوسائل التي يمكن استخدامها في تطبيق إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة

إلى إن إدارة المعرفة تزداد أهميتها يوم بعد يوم في هذه المنظمات ،ومن الأهمية إن تقوم هذه المنظمات بتشخيص إدارة المعرفة من خلال عمليات بحثية سـريعة التي تعتبر حسب هذه الدراسة أداة فعالة لتشخيص المنظمات كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبين ثقافـة المنظمـة وعمليـات المعرفـة فيها،وفروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين للعلاقـة بـين المنظمـة وعمليات المعرفة فهيا تعزى لمتغير المستوى الإداري وكانت الفـروق لـصالح الإدارة العليا.

أما دراسة مالوترا (Malhotra, 2003)

(measuring knowledge assets of nation knowledge systems for development)

بعنوان قياس أصول المعرفة، وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية،وكان من أهدفها صياغة إطار عام لأسس ومعايير لقياس إدارة المعرفة وبناء أنماذج علمية مناسـبة لإدارة المعرفة وكيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، وتوصـلت الدراسة إلى: تحديد مجموعة من النماذج والمقـاييس والمعـايير لإدارة المعرفـة والمعلومات في القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة وإمكانيات القطـاع العـام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومـات، عـدم إغفـال الجانـب الإنساني في جميع النشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل عنـصر حـرج لجميع تلك النشاطات.

وتمثل هذه الدراسة بداية أكاديمية وأساس جيد لإدارة المعرفة والمعلومـات حيث حددت مجموعة من الأسس والقواعد لها وصاغت مجموعة مـن المقـاييس والنماذج لدراسة إدارة المعرفة والمعلومات.

دراسة تشيب لانكـار وديـش مـاك وتـشات بـاديي (Chiplunkar, Deshmukh & Chattopadhyay, 2003)

“Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering”

بعنوان تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسـة عمليـات الأعمال: ركزت هذه الدراسة على تحليـل بيئـة الأعمـال التنافـسية بمـساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال. وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفـصيلات ذات العلاقـة، التي يمكن أن تُستخدم في تصميم نظام المعلومات؛ إذ إن مخططات الحدث مفيـدة في تصميم نظام معلومات الذكاء. وهذه المنهجيـة يمكن أن تستخدم فـي تطـوير نظام لنظم التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفـة متطلباتـه مـن البيانات، والعمليات، والموارد. ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفـة، والأحداث، والنماذج، والتطبيقات من خلال مخططات التفاعـل. وتبحـث هـذه الدراسة أيضاً في القوى المحَركة لإعادة الهندسة، ومكوناتها.

وفي دراسة قام بها بوثلير وشيارير (Bouthillier and Sheare;2002) (Management and information Management Understanding knowledge)

بعنوان: فهم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات: الحاجة إلى منظـور تجريبـي. وقد أجريت الدراسة في كندا واستهدفت القطاع العام والقطاع الخاص حيث طبقت على مجموعات مختارة من المنظمات الخاصة والمؤسسات الحكوميـة وهـدفت الدراسة إلى ما يلي: تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العـام والخاص إضافة إلى معرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة فـي منظمـات الدراسـة ومعرفة أنواع المعرفة التي يتم إدارتهـا وكـذلك المنـاهج المطبقـة ولأسـاليب التكنولوجية المستخدمة لذلك و مصادر المعرفة والإجراءات المستخدمة لإدارتهـا وتوصلت الدراسة إلى انه يجب إن يتم التركيز في الواقع التطبيقي على المعرفـة الضمنية أكثر من المعرفة الصريحة، إدارة المعرفة تطبيقا تركز على المـشاركة ونشر المعرفة والى تعتبر جوهر وهدف كافة برامج إدارة المعرفة والمعلومـات، هناك اختلاف واضح في الممارسة بين القطاع العام والخاص حيـث أن القطـاع الخاص يستخدم إدارة المعرفة بغاية نشر المعرفة والمشاركة فيها داخليا أي داخل المنظمة بينما يتم تطبيقها في القطاع العام بشمولية أكثر حيث تهدف إلـى نـشر

المعرفة والمعلومات والمشاركة فيها داخليا وخارجيا مع جميع الأفراد المتعـاملين مع المؤسسة.

أما دينسويسر(Dingsoyr, 2002)

(**Knowledge Management in Medium sized software Consulting compains)**

فقد أجرى دراسة بعنوان"إدارة المعرفة في الشركات المطورة لبرامج الانترنـت" ومن أهداف الدراسة كيفية استخدام الإنترنت كأداة فعالة لإدارة المعرفة ونـشرها داخل المنظمة ومدى إسهامها في التطوير التنظيمي. وكيفية تعامل المنظمات مـع إدارة المعرفة لغايات والأهداف متنوعة، إن المنظمات تهتم بالعوائـد والحاجـات التي تحقق من خلال إدارة المعرفة، دعم الإدارة لتطبيق نظم إدارة المعرفة يعتمد على مدى الفوائد المتحققة منها، وكيفت إعـداد اسـتخدام أدوات إدارة المعرفـة لأهداف التنظيمات المختلفة، تطبيق أداة المعرفة والمعلومات يؤدى إلى تخفـيض التكاليف ويؤدى إلى زيادة جودة العمل ويساعد في إيجابية بيئة عمل أفضل فـي المنظمة.

إما سنيس(Snis, 2002) (**Knowledge is Acknowledged**) فدراسـته بعنوان "إدارة المعرفة" على إحدى الشركات الصناعية الطبية" أجراها في الـسويد لقياس مجموعة من العناصر المتعلقة بالأفراد والعمليات والوثـائق والتكنولوجيـا ومدى دعم فرق العمل لعمليات إدارة المعرفة والمعلومات. وقد قام الباحث بتحليل تلك العناصر وربطها بإدارة المعرفة من حيث التنظيم والنشر والتوزيع والتطبيق لعمليات ونشاطات إدارة المعرفة. وقد بينت الدراسة إن العاملين لديهم رغبة أكثر للتفاعل تبادل المعرفة عند مواجهة المشاكل المتعلقة بالعمـل،ومـع إن المعرفـة الضمنية ليست ملموسة فقد فضلها العاملين على المعرفة الصريحة لأنها أنجع في حل المشاكل ،مما يعنى ضرورة تحويل وتوثيق المعلومات والخبرات الكامنة لدى الأفراد، وهنا يجب اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات التـي تمثـل عـصب إدارة المعرفة، إن المعرفة حتى تكون معرفة ومؤكدة من قبل الأفراد يجب أن تـصاغ وتحول إلى أشياء ملموسة وسهلة الوصول وبعبارة أخرى يجب تفعيل الأسـاليب التي من شانها نقل وتخزين خبرات ومعارف الأفراد في مصادر ملموسة.

وفي دراسة قام رزجو (Rezgui, 2001) بعنوان مراجعـة المعلومـات وتطبيق إدارة المعرفة في الصناعة الإنشائية في بريطانيا.وهدفت الدراسة لتطرق لمدى مساهمة تطور تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الخبـرة الوظيفيـة للعاملين في قطاع الصناعة الإنشائية. ووص- دراسةسة مجموعة مـن المـداخل التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في هـذا القطـاع وتوصـلت الدراسة إلى مجموعة من إن نظام إدارة التوثيق يعتبر مقبولاً بشكل شائع في هذه الصناعة ولذلك سوف تكون إدارة المعرفة في المستقبل مدخل واحد يستخدم مـن قبل جميع الشركات المبحوثة، وتوصي الدراسة بان يجب على هـذه المنظمـات ومشاريعها إن تتغير لتستطيع إن تتكيف بفاعلية مـع إدارة المعرفـة ووظائفهـا المختلفة،ومن ثم تتكيف مع عملية إعادة الهندسة كنتيجة لذلك.

دراسة كوبر(Cooper, 2000)

“Information Technology Development Creativity"

بعنوان تطوير نظـم المعلومات الخلاقة: دراسة حالة لمحاولات التغيير الجذري: تحاول هذه الدراسة فهم الابتكار أثناء مراحـل التـصميم المنطقـي، ومتطلبـات تكنولوجيا المعلومات. وفي مثل هذا الوقت يمكن ابتكار إعادة الهندسة. وقـد تـم تطوير نموذج الابتكار من الأدب التنظيمي، وتم اسـتخدامه لتوضـيح متطلبـات خبرات الجمع، والتصميم المنطقي في محاولة الشركة إعادة هندسة عملياتها مـن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات؛ إذ إن إعـادة الهندسـة الممَكنـة بوسـاطة تكنولوجيا المعلومات الناجحة يمكن أن تحدث فقط مع وجود الابتكـار. وتُظهـر مقارنة بين وجهات نظر التطوير التقليـدي لتكنولوجيـا المعلومـات والتطـوير ألابتكاري اختلافات جوهرية وكذلك أوجه تشابه. وإن هذا النمـوذج، والأبحـاث المستقبلية ذات العلاقة يمكن إن تساعد الباحثين والمديرين في تحديد إلى أي درجة تكون متطلبات تكنولوجيا المعلومات الخلاقة، والتصميم المنطقي ذات جدوى فـي المحيط التنظيمي، كما تساعدهم في تخطيـط متطلبـات تكنولوجيـا المعلومـات الخلاقة وتنفيذها، والتصميم المنطقي للعملية.

دراسة أيرل وسامبلر (Earl & Sampler, 1995)

(Reengineering Strategies for Business Process)

بعنوان استراتيجيات لإعادة هندسة عمليات الأعمـال: دلائـل مـن الدراسـات الميدانية: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي. وتم اقتراح إطار للتحليل يحتوي على أربعة أبعاد للبحث وهي: العملية، والإستراتيجية، ونظم المعلومات، وإدارة التغيير والرقابة. ويقدم هذا الإطار بعض المضامين الإدارية المرتبطة بإعادة هندسة عمليات الأعمـال، ومن هذه المضامين أن دور تكنولوجيا المعلومات الممكن لإعادة الهندسة يختلف باختلاف الإستراتيجيات، وأن مشاريع إعادة هندسة عمليات الأعمال لا تتطلـب جميعها استثماراً جوهرياً في تكنولوجيا المعلومات.

ما يميز الدراسة:

ويبين العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفـة والهندرة، إلاّ أن هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات، سواء في المجال النظري أو التطبيقي، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليهـا، وأثرها في تعزيز عمليات الهندرة، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصـل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

لمحة عن المنظمة المبحوثة

دائرة الجمارك الأردنية

خلفية تاريخية:

رافق تاسيس إمارة شرق الأردن إنـشاء أول إدارة للجمـارك فـي عـام 1922.وسميت بمديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت ادارياً برئاسة مجلس مستشارين ،وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد.

أطلق على دائرة الجمارك عدة تسميات منذ تأسيسها.فمنذ عام 1926 وحتى 1935 سميت الجمارك والمكوس، ثم مديرية الجمارك والتجارة والصناعة للفتـرة ما بين عامي 1936و1951، ووزارة التجارة/الجمارك للفترة مـن عـام 1951 وحتى عام 1983، حيث أطلق عليها منذ ذلك العام ولغاية ألان اسم دائرة الجمارك الأردنية.التقرير السنوي(2007).

قيم دائرة الجمارك:

النزاهة: وهي معرفة الممنوع والمسموح به والتصرف بطريقة مشرفة للـدائرة.

الاحتراف: القيام بالعمل بكفاءة وبشكل دقيق وبكل فاعلية.

الانضباط وتحمل المسؤولية: وتتضمن إن يقوم الموظف بعملة ويتحمل المسؤولية الكاملة عنها.

الإبداع والتعلم: وهي القدرة على الابتكار لأفكار جديدة للقيام بالعمل ونشرها بين الموظفين.

العدالة: هي التصرف بشكل حضاري وبعدالة تجاه الجميع بحيث تكون القرارات متزنة ومنطقية وغير منحازة.

التركيز على النتائج ومتلقي الخدمة: إي إن تكون النتائج النهائية هـي المحـرك للعمل والقيام بالواجبات باحتراف وباسلوب راقُ في ظل منافسة شريفة.

الفخر: الإيمان برسالة الدائرة والافتخار بعراقتها والاستعداد لبذل جهـد إضـافي للمحافظة على ذلك.

ثقافة التميز: تسعى دائماً لتجذير ثقافة التميز في أدائها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

دائرة متعلمة (ساعية): تسعى لتكون دائرة الجمارك الأردنية مؤسسة دائمة التعلم وتطبيق استراتيجيات ناجحة لإدارة المعرفة.الخطة الإستراتيجية (2008-2011).

الهيكل التنظيمي:

يرأس الدائرة مدير عام يرتبط مع وزير المالية وترتبط المديريات التالية به (التخطيط والتنظيم ،والشؤون القانونية، والرقابة والتفتيش، والعلاقات ألعامه والتعاون الدولي، ومكافحة التهريب،وإدارة الجودة الشاملة، والاستخبار، والنيابة العامة الجمركية) وله مساعدان الأول لشؤون الجمركية ويرتبط به المديريات التالية (القضايا، والتعرفة والاتفاقيات، والتخليص، والإدخال المؤقت، والإعفاءات، وشؤون القيمة، والترفيق الجمركي، ومختبرات الجمارك) والثاني للشؤون المالية ترتبط به المديريات التالية (الموارد البشرية، والشؤون الإدارية والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، ومركز التدريب الجمركي، والأبنية والصيانة) إما المراكز الرئيسية تكون مرتبطة مع المدير العام والفرعية مع مدير المركز الرئيسي ضمن المنطقة الجغرافية. وتقسم المراكز حسب وظائفها إلى (التخليص والحدودية والمعابر والبريدية الرئيسية والداخلية) (ملحق رقم(2) ص 135) الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الأردنية.

انجازات الدائرة:

1- انجازات الدائرة في مجال بناء القدرات المؤسسية:

الموارد البشرية:إنشاء أكاديمية الجمارك لتحسين المستوى الأكاديمي وزيادة الحوافز التشجيعية المرتبطة بتميز الأداء التحسين المستمر لأوضاع العاملين حسب الخدمة والمؤهل العلمي ضمن جداول وتشكيلات الدائرة.تم تطبيق نظام الجمارك رقم 69 لسنة 2006 حيث طبق لأول مره وهو منفصل عن نظام الخدمة المدنية ويناسب طبيعة الدائرة واهم نقاطه هي:وضع رتب جمركية وزي شبة عسكري وجود مجلس تأديبي داخلي ودليل لسلوك الموظفين.

إما في مجال المكافآت على سبيل المثال وليس الحصر فقد تم وضـع 30 بعثة دراسية لأبناء العاملين سنوياً وأداء العمرة للموظفـات بواقـع 20 موظفـة سنوياً.

التدريب: تعقد الدائرة برامج تدريبية شاملة لموظفيها ضمن برامج محددة ومنهـا برامج (جمركية، وأدارية ومالية، وحاسوبية، والعمليات الخاصة، واللغات) وبلـغ عدد الدورات عام 2007م 224 دورة وعدد المشاركين 4188 مشارك.

2 - انجازات الدائرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تطبيق نظام الاسيكودا العالمي في جميع المراكز والربط الالكتروني مع الدول المجاورة ومع المؤسسات الأردنية الأخرى ذات العلاقة واستخدام أفضل الطرق التكنولوجية في مراقبة الأنشطة غير المشروعة.

3- انجازات الدائرة في مجال جودة العمليات:

حصلت الدائرة على جائزة أفضل انجاز لمشاركتها في جائزة الملك عبـدا الثـاني لتميـز الأداء الحكـومي والـشفافية فـي دورتهـا الثالثـة (2006-2007)وحصول ثلاث مراكز جمركية على شـهادة الايـزو وإعـادة هندسـة العمليات لأربع لمديريات ومركز جمركية.

4- انجازات الدائرة في مجال تسهيل حركة المسافرين والبضائع:

قامت الدائرة بتقليل زمن الإفراج عن البـضائع وتحـسين إجـراءات القيمـة الجمركية وإنشاء قسم لخدمة الجمهور وتطبيق مشروع النافذة الواحدة.

5- انجازات الدائرة في مجال مكافحة الأنشطة غير المشروعة:

تحسين معاير إدارة المخاطر وتحليل الاستخبار نـشر ثقافـة إدارة المخـاطر وتعزيز نظام الاتصالات والترفيق الجمركي وتحسين فاعلية الرقابة.

6- انجازات الدائرة في مجال تطوير الأداء العام:

تطوير المرافق الجمركية التابعة لها والتطوير الالكتروني للأنظمة الماليـة والإدارية والفنية وتحديث التشريعات وتحسين العلاقات مـع المتعـاملين ونـشر الثقافة الجمركية وتنمية روح الولاء والانتماء الوظيفي.

وفي الختام يجب الوقوف على مهام لجنة التخطيط والتنـسيق وهـي مـن احدث اللجان في دائرة الجمارك:

شكلت اللجنة بموجب نظام التنظيم الإداري رقم43 لسنة 2000م وهـي برأسـه المدير العام وعضوية مساعدي المدير العام ومديري المديريات في الدائرة واثنين من مديري المراكز الجمركية وتقوم هذه اللجنة بوضع الخطط وبـرامج الـدائرة ومشروع الموازنة السنوية وجدول التشكيلات بناءاً على دراسات سنوية وخطـط العامة لبرامج التدريب للموظفين ومشروعات الأنظمة والقوانين المتعلقة بالـدائرة تعديل الهيكل التنظيمي وارتباطات المديريات وفقا لمصلحة العمل وتبين انجازات الدائرة وكيفية النهوض بها من خلال دراسات مستمرة وكتابـة تقـارير شـهرية وسنوية عن مستوى الأداء للدائرة (وزارة المالية/ الجمـارك الأردنيـة التقريـر السنوي 2007 والخطة الإستراتيجية 2008-2010).

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

3. 1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب البحث الميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأساس الذي يقوم عليه الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

3.1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مقرها الرئيسي في عمان البالغ عددهم (757) موظفا وموظفة، وجميع إفراد المجتمع يعملون في الإدارة والخدمات المساندة ومن جميع الفئات.

3. 3 عينة الدراسة

وتم مسح شامل لكافة إفراد مجتمع الدراسة العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من موظفي الإدارة والخدمات المساندة. وقد تم توزيع (757)استبانه على كافة أفراد المجتمع، تم استرجاع ما مجموعه (631) استبانه، أي بنسبة (84.14%) من مجتمع الدراسة، وقد تم استبعاد(49) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل وبنسبة (6.48%)، وبذلك خضعت (582)استبانه للتحليل الإحصائي بنسبة (76.88%). والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(2)

عدد العاملين في دائرة الجمارك/ الإدارة والخدمات المساندة

الفئات	أعداد العاملين	عدد الأستبانات لكل فئة
الفئة الأولى	7	7
الفئة الثانية	264	264
الفئة الثالثة	108	108
الفئة الرابعة	145	145
الوظائف بعقود	233	233
المجموع	757	757

وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة وقد شملت المتغيرات (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي)، ويبين الجدول التالي رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات:

جدول رقم (3)

وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	409	70.3
	أنثى	173	29.7
عدد سنوات الخبرة	من 5 سنوات فأقل	126	21.6
	من 6 - 10 سنوات	176	30.2
	من 11 - 15 سنة	133	22.9
	من 16 سنة فأكثر	147	25.3
المؤهل التعليمي	توجيهي فما دون	159	27.3
	دبلوم	134	23.0
	بكالوريوس	249	42.8
	دراسات عليا	40	6.9
العمر	25 سنة فما دون	32	5.5
	من 26-34 سنة	272	46.7
	من 35-46 سنة	173	29.7
	47 سنة فأكثر	105	18.0
المسمى الوظيفي	مدير	17	2.9
	مساعد مدير	17	2.9
	رئيس قسم	34	5.8
	رئيس شعبة	78	13.4
	موظف	436	74.9

يبين الجدول رقم (2) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (70.3%) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (29.7%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة العامة في دائرة الجمارك.

كما دلت النتائج أن (30.2%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) مقابل (25.3%) كانت مدة خدمتهم (من 16 سنة فأكثر)، وان (22.9%) كانت مدة خدمتهم (من11 إلى 15 سنة)، في حين أن (21.6%) كانت مدة خدمتهم (من 5 سنوات فأقل). ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد العينة كانوا من الشباب ذوي الخبرة المتوسطة.

أشارت النتائج كذلك إلى أن (42.8%) من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل جامعي (بكالوريوس)، مقابل (27.3%) كانوا من حملة درجة (توجيهي فما دون) وان (23.0%) كانوا من حملة درجة الدبلوم، في حين أن (6.9%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا. ويتضح من تلك النتائج أن غالبية الموظفين هم من حملة الدرجات العلمية مما يؤكد على حرص إدارة الجمارك على ضرورة حصول موظفيها على التأهيل العلمي المناسب.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (من26 إلى 34 سنة) قد أحتلت المرتبة الأولى بواقع (46.7%)، تلاها الفئة العمرية (من 35 إلى 46 سنة) وقد بلغت (29.7%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (من 47 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (18.0%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (من25 سنة فما دون) وقد شكلت ما نسبته (5.5%) من حجم عينة الدراسة، ويفهم من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب في الفئات العمرية (من 26 إلى 34 سنة) ومن (35الى 46 سنة).

كما بينت النتائج أن (74.9%) من عينة الدراسة كانوا ضمن فئة موظف، وان ما نسبته (13.4%) كانوا رؤساء شعب، في حين أن ما نسبته (5.8%) كانوا

رؤساء أقسام، وأخيراً تساوت نسبة المدير ومساعد المدير وشكلات (2.9%) من حجم عينة الدراسة.

3. 4 أداة الدراسة:

بعد إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تم تطوير استبانه بغرض جمع معلومات الدراسة. مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن (26) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل وأبعاده(وظائف إدارة المعرفة) التي استخدمها كـل مـن(المـومنى، 2005)، و(الـدورى، والعزاوى، 2004) و(أبو دية، 2004) و(القطارنه، 2006) وهـذه الأبعـاد هي:

1. ابتكار المعرفة وتقيسها الفقرات (1-5).
2. اكتساب المعرفة وتقيسها الفقرات (6-10).
3. تنظيم المعرفة وتقيسها الفقرات (11-15).
4. توزيع المعرفة وتقيسها الفقرات (16-21).
5. استخدام المعرفة وتقيسها الفقرات (22-26).

الجزء الثالث: ويتضمن(34) فقرة تغطي متغير الدراسة التابع وأبعاده (عمليـات الهندرة بابعاده (التزام وقناعة الإدارت العليا، الاتـصال، ثقافـة المنظمـة، الاستراتيجية، تمكين العاملين، الاستعداد للتغير) وتم الاسترشـاد فـي بنـاء فقرات هذا المتغيرالفقرات التي اقترحها كل من (العتيبي والحمـالي، 2004) ودراسة جاكسون (Jackson, 1997)وهوما (Homa, 1995) (وومورفي (Murphy, (1995))، وهذه الأبعاد هي:

1. التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة وتقيسها الفقرات (27-31).

2. اتصال وتقيسها الفقرات (32-34).

3. التمكين وتقيسها الفقرات (35-39).

4. ثقافة المنظمة وتقيسها الفقرات (40-46).

5. الإستراتيجية وتقيسها الفقرات (47-51).

6. الاستعداد للتغير وتقيسها الفقرات (52-60).

وقد صنفت الإجابة على فقرات الاستبانة ال(60) وفق مقيـاس(ليكـرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها رقميا على النحو التالي:

1.(تنطبق دائما) وأعطيت (5) درجات

2.(ينطبق غالباُ) وأعطيت (4) درجات

3.(ينطبق أحيانا) وأعطيت (3) درجات

4.(ينطبق نادراُ) وأعطيت (2) درجات

5.(لا تنطبق أبدا) وأعطيت (1) درجات

3. 5 صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة مؤتة كما هو مبين في الملحق رقم(3) وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانه، وفي ضوء آرائهم وتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث تم حذف وتعديل وإعادة صياغة لبعض الفقرات لتصبح أكثر فهما لتحقيق أهداف الدراسة.

3. 6 ثبات الأداة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة.

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات للعينة
1	1-26	وظائف إدارة المعرفة	0.911
2	27-60	عمليات الهندرة	0.921

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قد جـاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لمتغير وظائف إدارة المعرفـة (الفـا = 0.911) ولمتغير عمليات الهندرة (ألفا = 0.921). مما سبق يتـضح أن نـسب الثبـات الظاهرة في الجدول السابق عالية لإغراض التحليل الإحصائي والبحـث العلمـي لمتغيرات الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS. V.15):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون(Pearson's correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

4- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

5- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

6- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

7- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

3. 8 التعريفات الإجرائية

أولا: المتغير المستقل:

أ- أداره المعرفة: وهي عبارة عن جهد منظم يستهدف تنميه واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية ، وخزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها وتسهيل المشاركة بين الإفـراد، لخلـق معرفة جديدة ،وتطبيقها فـي ألا نـشطه ألا داريـه كاتخـاذ القـرارات وحـل المشكلات.وتشمل الإبعاد التالية:

1- **ابتكار المعرفة:** وهي قدره المنظمة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها الوزارة والحصول عليها بأسلوب علمي وتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها السلطة من اجل سد ألثغره المعرفية بـين الإدارات والأقسام وتوفير البيانات لحل المشكلات الإدارية.

2- **اكتساب المعرفة:** وهي قدره المنظمة على اكتـساب المعرفـة وتخزينهـا والاحتفاظ بها من اجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من مـصادر مختلفة مثل المنظمات المـشابهة لهـا والإرشـاديين والمعاهـد العلميـة والأكاديمية والمكتبات والانترنت وأي مصادر أخرى حديثه.

3- **تنظيم المعرفة:** وهي قدره المنظمة على تصنيف المعرفة وتحويلها بـشكل مفيد للوزارة وقد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو أي قواعد معرفه وذلك

باستخدام التكنولوجيا ألحديثه ، وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق منافع للساطة.

4- **توزيع المعرفة:** وهي قدره المنظمة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطه عمل من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطه توزيع مرنه.

5- **استخدام المعرفة:** وهي تشير إلى قدره المنظمة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وأعاده استعمالها وتداولها بين جميع العاملين من اجل زيادة مهارتهم ورفع قدراتهم الابداعيه والتطويرية من اجل رفع كفاءة سلطتهم.

ب. المتغير التابع: الهندرة: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

1. **التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها:** ويتمثل بأن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة بالهندرة وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات
2. **الاتصال:** وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.
3. **التمكين الإداري:** بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، والهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.

4. **ثقافة المنظمة:** نموذج أساسي لاقتراحات مبتكرة ومكتشفة ومطورة من قبل مجموعة ما، ويتم تعلّمها من قبل الأعضاء الجدد في التنظيم كطريقة صحيحة للشعور والتفكير عند معالجة المشاكل.
5. **الإستراتيجية:** تمثل ذلك القرار الذي يمر اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.
6. **الاستعداد للتغير:** تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعوداً وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنب

3. 9 نموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة المعرفة وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي:(ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة ،استخدام المعرفة) أما المتغير التابع فهو عمليات الهندرة وهي (التزام الإدارة العليا، الاتصال، التمكين الإداري، ثقافة المنظمة، الإستراتيجية، الاستعداد للتغير).

شكل (3)

نموذج الدراسة

المتغير المستقل

وظائف إدارة المعرفة

ابتكار المعرفة
اكتساب المعرفة
استخدام المعرفة
توزيع المعرفة
تنظيم المعرفة

المتغير التابع

عمليات الهندرة

التزام الادارة العليا
الاتصال
التمكين الإداري
ثقافة المنظمة
الاسترانيجية
الاستعداد للتغيير

المتغيرات الديموغرافية والشخصية

(النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، العمر، المسمى الوظيفي).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: كبيرة جدا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جدا (1). واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى توافر وظـائف إدارة المعرفـة فـي دائـرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير وظائف إدارة المعرفة.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
5-1	ابتكار المعرفة	3.94	0.77	78.80	5	مرتفع
10-6	اكتساب المعرفة	4.00	0.83	80.00	4	مرتفع
15-11	تنظيم المعرفة	4.11	1.00	82.20	1	مرتفع
21-16	توزيع المعرفة	4.08	0.70	81.60	2	مرتفع
26-22	استخدام المعرفة	4.06	0.70	81.20	3	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**4.04**	**0.63**	80.80	**-**	**مرتفع**

تشير المعطيات الإحصائية في الجـدول (5) أن لتـصورات المبحـوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (وظائف إدارة المعرفة) قد جاءت مرتفعة بمتوسـط حسابي (4.04)، وأهمية نسبية (80.80%)، وأحتل بعد تنظيم المعرفـة المرتبـة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، وأهمية نسبية (82.20%)، تـلاه بعـد توزيـع المعرفة بمتوسط حسابي (4.08)، وأهمية نسبية (81.60%)، وجاء في المرتبـة الثالثة بعد استخدام المعرفة بمتوسط حسابي (4.06)، وأهمية نـسبية (81.20%)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (4.00)، وأهمية نسبية (80.00%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بعد ابتكار المعرفـة بمتوسـط حسابي (3.94)، وأهمية نسبية (78.80%). وتدل النتائج على أن أبعـاد متغيـر وظائف إدارة المعرفة قد توافرت في دائرة الجمارك الأردنية بدرجـة مرتفعـة. وبناء على النتائج أعلاه يمكن تفسير ذلك على أن دائرة الجمارك تمارس وظائف

إدارة المعرفة، حرصاً منها على تحقيق الأهداف المخطط لهـا وتقـديم خـدمات متميزة لجمهور المتعاملين معها بجودة عالية وكلفة قليلية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى توافر عملية الهندرة وعلى كل بعـد مـن ابعادها من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية ؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير الهندرة.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
31-27	التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها	3.89	0.90	77.80	5	مرتفع
34-32	الاتصال	3.94	0.92	78.80	3	مرتفع
39-35	التمكين الإداري	3.90	0.89	78.00	4	مرتفع
46-40	ثقافة المنظمة	4.07	0.89	81.40	2	مرتفع
51-47	الإسـتراتيجية (التـدريب والتأهيـــل المعرفـــي للأفراد).	4.22	1.53	84.40	1	مرتفع
60-52	الاستعداد للتغيير	3.90	0.80	78.00	4	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.99**	**0.78**	79.80	-	مرتفع

تشير المعطيات الإحصائية في الجـدول (6) أن لتـصورات المبحـوثين لفقرات أبعاد متغير (الهندرة) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.99)، وأهميـة نسبية (79.80%)، وأحتل بعـد الإسـتراتيجية (التـدريب والتأهيـل المعرفـي للأفراد).المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22)، وأهمية نسبية (84.40%)، تلاه بعد ثقافة المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وأهمية نسبية بلغت (81.40%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وأهمية نـسبية بلغت (78.80%)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعدي (التمكين الإداري، الاستعداد

للتغيير) بمتوسط حسابي لكـل منهمـا بلـغ (3.90)، وأهميـة نـسبية بلغـت (78.00%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها بمتوسط حسابي (3.89)، وأهمية نسبية بلغـت (77.80%). وتـدل النتائج على أن أبعاد متغير الهندرة قد توافرت في دائرة الجمارك الأردنية بدرجة مرتفعة، مما يدل على حرص الدائرة والتزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعـم تطبيقها مادياً ومعنوياً، هذا إلى جانب أن الدائرة قد حققت النجاح في تطبيق مفهوم الهندرة من خلال الاستعانة بعدة أساليب منها الاتصال الفعال وتمكـين العـاملين وتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين وتأهيلهم وحفزهم على قبول التغيير.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي العلاقة الارتباطية بين وظائف إدارة المعرفـة والهندرة من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية؟.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وكانت النتـائج علـى النحو التالي:

جدول رقم (7)

مصفوفة معاملات الارتباط بين وظائف إدارة المعرفة وكل بعد من أبعادها والهندرة وكل بعد من أبعادها.

المتغيرات المستقلة / **المتغيرات التابعة**	ابتكار المعرفة	اكتساب المعرفة	تنظيم المعرفة	توزيع المعرفة	استخدام المعرفة	وظائف إدارة المعرفة مجتمعة
التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها	*0.5	*0.48	*0.4	*0.55	*0.47	*0.6
الاتصال	*0.5	*0.57	*0.49	*0.58	*0.46	*0.68
التمكين الإداري	*0.5	*0.6	*0.5	*0.58	*0.52	*0.7
ثقافة المنظمة	*0.6	*0.6	*0.5	*0.57	*0.48	*0.7
الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي)	*0.4	*0.4	*0.5	*0.35	*0.25	*0.45
الاستعداد للتغيير	*0.5	*0.6	*0.5	*0.54	*0.56	*0.69
الهندرة مجتمعة	*0.66	*0.68	*0.57	*0.6	*0.55	*0.78

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (7) درجات العلاقة الارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة والهندرة بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث جاءت قيم المعاملات الارتباط معنوية وموجبة، وهذا يدل على مدى العلاقة الطردية القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.78) وبلغت قوة العلاقة الارتباطية على صعيد البعد المنفرد (اكتساب المعرفة) (0.68) وهي أقوى علاقة ارتباطيه بين هذا البعد المستقل وبين المتغير الكلي التابع (الهندرة)، وكانت أيضاً قيم معاملات الارتباط لبقية الإبعاد المستقلة متوسطة في علاقتها مع البعد التابع (الهندرة) حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية لإبتكار المعرفة (0.66) ولتنظيم المعرفة(0.57) ولتوزيع المعرفة(0.63) ولاستخدام المعرفة(0.55). ويستدل من هذه النتائج بأن لوظائف إدارة المعرفة دوراً هاماً في الهندرة وترتبط معه بعلاقات ارتباط متوسطة وايجابية، وعلى أساس بعد منفرد أو على أساس كلي مجتمع بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (وظائف إدارة المعرفة مجتمعة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط موجبة بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (ثقافة المنظمة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.7)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة الارتباطية التي ربطت المتغير المستقل (وظائف إدارة المعرفة)في المتغير التابع (الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.45).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (ابتكار المعرفة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (ثقافة المنظمة)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.6)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (ابتكار المعرفة) في المتغير التابع (الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.42).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (ثقافة المنظمة)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.63)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.40).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (تنظيم المعرفة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (ثقافة المنظمة)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.54)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.42).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (توزيع المعرفة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (الاتصال)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.58)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.35).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (استخدام المعرفة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (الاستعداد للتغيير)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.56)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع

(الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.25).

وتشير جميع هذه العلاقات بين المتغيرات مجتمعة وبينها كأبعـاد منفـردة بأنها موجبة وطردية، وهذا يؤكد بان توافر وظائف إدارة المعرفة يزيد من فاعلية الهندرة ويعززها.

2.4 اختبار الفرضيات.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضـيات الدراسـة، قامـت الباحثة بإجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المـسموح بـه ومعامـل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلـك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (**Multicollinarity**) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (**VIF**) (**Variance Inflation Factor**) واختبار التباين المسموح (**Tolerance**) لكل متغير مـن المتغيـرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (**VIF**) للقيمة (**10**) وقيمـة اختبار التباين المسموح (**Tolerance**) اكبر من (0.05) وتم التأكد مـن إتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي (**Normal Distribution**) باحتساب معامل الالتـواء (**Skewness**) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمـة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (8) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (8)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
ابتكار المعرفة	1.9	0.5	0.8
اكتساب المعرفة	2.2	0.4	0.76
تنظيم المعرفة	1.8	0.55	0.75
توزيع المعرفة	1.8	0.54	0.89
استخدام المعرفة	1.5	0.66	0.56

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (**VIF**) لجميـع المتغيـرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.502 - 2.183) وان قيم اختبار التباين المسموح به (**Tolerance**) تراوحت ما بين (0.458 - 0.666) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (**Multicollinarity**)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (**Skewness**) حيث كانت القيم أقل من (1) وسيتم التأكد من صلاحية النمـوذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية عند مستوى (0.5) لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		227.1	5	45.4		
الخطأ	0.843	42.3	576	0.07	*617.6	0.000
الكلي		269.5	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (9) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (617.641) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد

إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (84.3%) من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية).

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في عمليات الهندرة.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.22	0.02	0.26	*11.23	0.000
اكتساب المعرفة	0.22	0.02	0.26	*10.98	0.000
تنظيم المعرفة	0.12	0.01	0.18	*8.22	0.000
توزيع المعرفة	0.23	0.02	0.24	*10.75	0.000
استخدام المعرفة	0.19	0.02	0.20	*10.03	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (عمليات الهندرة) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

الجدول رقم (11)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression

للتنبؤ بعمليات الهندرة من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتساب المعرفة	0.6	*30.0	0.000
توزيع المعرفة	0.74	*17.3	0.000
ابتكار المعرفة	0.79	*11.6	0.000
استخدام المعرفة	0.82	*10.4	0.000
تنظيم المعرفة	0.84	*8.2	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة، يوضـح الجدول رقم (11) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 60.8% مـن التبـاين فـي المتغير التابع (عمليات الهندرة)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغيـر اكتساب المعرفة ما مقداره (74.2%) من التباين في المتغيـر التـابع (عمليـات الهندرة)، تلاه متغير ابتكار المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتـساب المعرفـة، وتوزيع المعرفة) ما مقداره (79.1) من التباين فـي المتغيـر التـابع (عمليـات الهندرة)، تلا ذلك متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مـع المتغيـرات (اكتـساب المعرفة، توزيع المعرفة، ابتكار المعرفة) ما مقداره (82.4%) من التبـاين فـي المتغير التابع (عمليات الهندرة)، وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (84.3%)من التباين في المتغيـر التـابع (عمليـات الهندرة).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		229.86	5	45.97		
الخطأ	0.485	244.2	576	0.4	*108.4	0.000
الكلي		474.07	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (12) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (108.4) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (48.5%) من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	**0.4**	**0.04**	**0.34**	***8.17**	**0.000**
اكتساب المعرفة	0.06	0.04	0.06	1.4	0.15
تنظيم المعرفة	0.009	0.03	0.01	0.26	0.79
توزيع المعرفة	**0.3**	**0.05**	**0.27**	***6.66**	**0.000**
استخدام المعرفة	**0.2**	**0.04**	**0.16**	**5*4.5**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة،، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة البالغة على التوالي (8.17، 4.5، 6.66) الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود تأثير للمتغيرات الفرعية (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة) في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة) اعتمادا على قيم (t) المحسوبة البالغة (1.42، 0.26) عند مستويات دلالة (6، 0.79) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض فرضية الدراسة التي تنص على: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة،) بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية التي تنص على يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة،) بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

2. قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة) بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية.

الجدول رقم (14)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression

للتنبؤ بالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.37	*18.4	0.000
توزيع المعرفة	0.46	*9.7	0.000
استخدام المعرفة	0.5	*5.1	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة، يوضح الجدول رقم (14) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة فـي معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد ابتكار المعرفة المرتبة الأولى وفسر مـا مقـداره 37.0% من التباين في المتغير التابع (التـزام وقناعـة الإدارة العليـا بمفهـوم الهندرة)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير ابتكار المعرفة ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعـة الإدارة العليـا بمفهـوم الهندرة)، وأخيراً دخل متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.3%)من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة)، وهذا يعني أن الأبعاد الثلاث السابقة هي أكثر المتغيرات تفسيرا لألتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة، وقد خرجت متغيرات (اكتـساب المعرفـة،

تنظيم المعرفة) من معادلة الانحدار بمعنى تأثيرها قد يكون معدوما فـي التـزام وقناعة الإدارة العليا وغير معنوي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		238.09	5	47.6		
الخطأ	0.53	210.03	576	0.36	*130.59	0.000
الكلي		448.1	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (15) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (130.59) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.01). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (53.1%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة).

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في ثقافة المنظمة.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.29	0.04	0.25	*6.3	0.000
اكتساب المعرفة	0.26	0.04	0.24	*5.8	0.000
تنظيم المعرفة	0.09	0.03	0.1	*2.1	0.009
توزيع المعرفة	0.2	0.05	0.2	*4.8	0.000
استخدام المعرفة	0.1	0.04	0.1	*3.4	0.001

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة، إكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (ثقافة المنظمة) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي: رفض فرضية الدراسة التي تنص على: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة.وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة.

الجدول رقم (17)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression للتنبؤ بثقافة المنظمة من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتساب المعرفة	0.4	19.6	0.000
ابتكار المعرفة	0.47	9.25	0.000
توزيع المعرفة	0.5	6.76	0.000
استخدام المعرفة	0.5	3.67	0.000
تنظيم المعرفة	0.5	2.6	0.009

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة، توضح النتائج الإحصائية في الجدول (17) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 39.9% من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، تلاه متغير ابتكار المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (47.6%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتساب المعرفة وابتكار المعرفة) ما مقدراه (51.5%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، وجاء في المرتبة الرابعة متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع متغيرات (اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة) ما مقداره (52.6%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (53.1%)من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاتصال.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		240.5	5	48.1		
الخطأ	0.49	256.5	576	0.4	*108.006	0.000
الكلي		497.04	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05).**

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاتصال، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (108.006) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (48.1%) من التباين في المتغير التابع (الاتصال).

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الاتصال.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.31	0.05	0.26	*6.28	0.000
اكتساب المعرفة	0.18	0.049	0.16	*3.67	0.000
تنظيم المعرفة	0.05	0.037	0.06	51.4	0.148
توزيع المعرفة	0.33	0.054	0.25	*6.26	0.000
استخدام المعرفة	0.16	0.048	0.12	*3.33	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \geq$ 0.05**).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة، إكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (الاتصال) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين متغير تنظيم المعرفة لم يكن له تأثير في المتغير التابع (الاتصال) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.449) عند مستوى دلالة (α = 0.148) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض فرضية الدراسة التي تنص على: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) في الاتصال. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) في الاتصال.
2. قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة(تنظيم المعرفة) في الاتصال.

الجدول رقم (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression

للتنبؤ بالاتصال من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.35	*17.74	0.000
توزيع المعرفة	0.44	*9.9	0.000
اكتساب المعرفة	0.47	*5.25	0.000
استخدام المعرفة	0.48	*3.5	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي StepWise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج

الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاتصال، يوضح الجـدول رقم (20) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتـل بعـد ابتكار المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 35.2% من التباين فـي المتغيـر التابع (الاتصال)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير ابتكار المعرفة ما مقداره (44.6%) من التباين في المتغير التابع (الاتصال)، تلاه متغير اكتساب المعرفة الذي يفسر مع متغيري (ابتكار المعرفة وتوزيع المعرفـة) مـا مقـدراه (47.1%) من التباين في المتغير التابع (الاتصال)، وأخيراً دخل متغير اسـتخدام المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.2%)مـن التبـاين فـي المتغير التابع (الاتصال).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الإستراتيجية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		304.17	5	60.83		
الخطأ	0.223	1062.9	576	1.84	*32.9	0.000
الكلي		1367.06	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول(21) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الإستراتيجية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (32.9)

عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (22.3%) من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية).

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الإستراتيجية.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	**0.4**	**0.1**	**0.2**	**4.09***	**0.000**
اكتساب المعرفة	**0.3**	**0.1**	**0.1**	**3.05***	**0.002**
تنظيم المعرفة	0.1	0.07	0.08	1.80	0.071
توزيع المعرفة	**0.2**	**0.1**	**0.09**	**1.97**	**0.049**
استخدام المعرفة	0.007	0.099	0.003	0.07	0.94

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة، إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (الإستراتيجية) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة البالغة (4.09، 3.05، 1.97) الظاهرة في الجدول السابق عند مستويات دلالة (α ≤ 0.05). في حين أن متغيرات(تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة) لم يكن لها تأثير في المتغير التابع (الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة على التوالي (1.8، 0.07) عند مستويات دلالة (α = 0.01)، (α = 0.94) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). مما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض فرضية الدراسة التي تنص على: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة،) في الإستراتيجية. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية

لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة) في الإستراتيجية.

2. قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة،) في الإستراتيجية.

الجدول رقم (23)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression

للتنبؤ بالاستراتيجية من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.17	11.18	0.000
اكتساب المعرفة	0.2	4.83	0.000
توزيع المعرفة	0.2	2.55	0.01

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي StepWise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) فـي الإسـتراتيجية، يوضـح الجدول (23) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد ابتكار المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 17.7% من التباين فـي المتغيـر التابع (الإستراتيجية)، تلاه متغير اكتساب المعرفة الذي يفسر مع متغيـر ابتكـار المعرفة ما مقداره (20.9%) من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية)، وأخيراً دخل متغير توزيع المعرفة الذي يفـسر مـع المتغيـرات الـسابقة مـا مقـداره (21.8%)من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية). وقد أظهـرت النتـائج أن متغيرات (تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة) ليس لها أي دور في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		235.6	5	47.1		
الخطأ	0.508	228.3	576	0.39	*118.85	0.000
الكلي		463.99	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول(23) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (118.85) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α $\leq$0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (50.8%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين).

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تمكين العاملين.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.18	0.04	0.15	*3.79	0.000
اكتساب المعرفة	0.27	0.04	0.25	*5.83	0.000
تنظيم المعرفة	0.07	0.03	0.08	*2.04	0.041
توزيع المعرفة	0.23	0.05	0.18	*4.71	0.000
استخدام المعرفة	0.28	0.04	0.22	*6.14	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة، إكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (تمكين العاملين) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستويات دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي: رفض فرضية الدراسة التي تنص على: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين.. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين

الجدول رقم (26)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression

للتنبؤ بتمكين العاملين من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتساب المعرفة	0.37	*18.7	0.000
توزيع المعرفة	0.45	*8.9	0.000
استخدام المعرفة	0.48	*6.4	0.000
ابتكار المعرفة	0.5	*4.25	0.000
تنظيم المعرفة	0.5	*2.04	0.04

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين، توضح النتائج الإحصائية في الجدول (26) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 37.7% من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (45.2%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة) ما مقداره (48.9%) من التباين في المتغير التابع، في حين جاء متغير ابتكار المعرفة في المرتبة الرابعة الذي يفسر مع متغيرات (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.8%)من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين).

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		192.79	5	38.55		
الخطأ	0.512	183.45	576	0.31	*121.06	0.000
الكلي		376.24	581			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول(27) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السادسة، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (121.06) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (51.2%) من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير).

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الاستعداد للتغيير.

وظائف إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	0.07	0.042	0.070	1.7	0.08
اكتساب المعرفة	0.3	0.042	0.31	*7.35	0.000
تنظيم المعرفة	0.07	0.031	0.09	**2.27	0.02
توزيع المعرفة	0.16	0.045	0.14	*3.65	0.000
استخدام المعرفة	0.31	0.041	0.27	*7.58	0.000

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (28) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (إكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستويات دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود تأثير للمتغير (ابتكار المعرفة) في المتغير التابع (الاستعداد للتغير) اعتمادا على قيمة (t) البالغة (1.70) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.09$) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض فرضية الدراسة التي تنص على: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير.
2. قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة) في الاستعداد للتغيير

الجدول رقم (29)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي StepWise Multiple Regression

للتنبؤ بالاستعداد للتغيير من خلال أبعاد وظائف إدارة المعرفة كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتساب المعرفة	0.39	19.48	0.000
استخدام المعرفة	0.48	9.84	0.000
توزيع المعرفة	0.5	5.05	0.000
تنظيم المعرفة	0.5	2.6	0.008

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي StepWise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفـة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير، توضـح النتائج الإحصائية في الجدول (29) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلـة الانحدار، فقد أحتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 39.5% من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير)، تلاه متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة) ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.0%)من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير). وقد أظهرت نتائج عدم وجود أهمية لمتغير ابتكار المعرفة في تفسير التباين في المتغير التـابع (الاستعداد للتغيير).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لوظائف إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الجدول رقم (30)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.51	1، 580	0.51	1.29	0.25
	داخل المجموعات	231.64		0.39		
العمر	بين المجموعات	4.41	3، 578	1.47	**3.7	0.01
	داخل المجموعات	227.75		0.39		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	10.72	3، 578	3.57	*9.3	0.000
	داخل المجموعات	221.43		0.38		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	5.95	4، 577	1.49	*3.8	0.005
	داخل المجموعات	226.2		0.39		
الخبرة	بين المجموعات	6.252	3، 578	2.08	*5.3	0.001
	داخل المجموعات	225.9		0.39		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين **نحو وظائف إدارة المعرفة** تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً والتي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لوظائف إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة). في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تصورات

المبحوثين لوظائف إدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لوظائف إدارة المعرفة تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي).

ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغير المستقلة، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- متغير العمر

جدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير العمر.

فئات متغير العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فما دون	26-35 سنة	35-46 سنة	47 سنة فاكثر
25 سنة فما دون	3.8	-	-	-	*0.36
26-35 سنة	4.0	-	-	-	-
35-46 سنة	4.0	-	-	-	-
47 سنة فاكثر	4.2	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (31) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (47 سنة فاكثر) وفئة (25 سنة فما دون) ولصالح فئة (47 سنة فاكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.36) وهو معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

ب- متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي.

فئات متغير المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	توجيهي فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
توجيهي فما دون	4.2	-	-	*0.31	*0.37
دبلوم	4.0	-	-	-	-
بكالوريوس	3.9	-	-	-	-
دراسات عليا	3.8	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (32) أن هناك مصادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (توجيهي فما دون) والفئـات (بكـالوريوس ودراسات عليا) ولصالح فئات (بكالوريوس ودراسـات عليـا) وقـد بلـغ فـرق المتوسطات على التوالي (0.31، 0.37) وهي معنوية عند مـستوى دلالـة (α = 0.05).

ج- المستوى الوظيفي:

جدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير المستوى الوظيفي.

فئات متغير المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.28	-	-			-
مساعد مدير	4.07	-	-	-	-	-
رئيس قسم	3.98	-	-	-	-	-
رئيس شعبة	3.91	-	-	-	-	-
موظف	3.61	*0.67	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

يتضح من المعطيات الإحصائية في الجدول (33) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (المدير) وفئة (الموظف) ولصالح فئـة (المدير) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.67) وهي معنوية عند مستوى دلالـة (α = 0.05).

هـ- الخبرة.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على وظائف إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة.

فئات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فاقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فاكثر
5 سنوات فاقل	4.04	-	-	-	-
6-10 سنوات	3.99	-	-	-	*0.22
11-15 سنة	3.93	-	-	-	*0.28
16 سنة فاكثر	4.21	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (34) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (16 سنة فاكثر) والفئات (6-10 سنوات، 11-15 سنة) ولصالح الفئة (16 سنة فاكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.22، 0.28) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية بـين تـصورات المبحوثين لعمليات الهندرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النـوع الاجتمـاعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الجدول رقم (35)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو عمليات الهندرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	92.6	1، 580	2.69	*4.39	0.036
	داخل المجموعات	354.7		0.61		
العمر	بين المجموعات	6.72	3، 578	2.24	*3.69	0.012
	داخل المجموعات	350.67		0.60		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	29.73	3، 578	9.91	*17.48	0.000
	داخل المجموعات	327.66		0.56		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	13.98	4، 577	3.49	*5.87	0.000
	داخل المجموعات	343.4		0.59		
الخبرة	بين المجموعات	12.25	3، 578	4.08	*6.83	0.000
	داخل المجموعات	345.15		0.59		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (35) إلى انه يوجد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عمليات الهندرة تعـزى للمتغيـرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المـستوى الـوظيفي، الخبرة) وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحـوثين لعمليـات الهنـدرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمـر، المـستوى التعليمـي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، وقبول الفرضية التي تنص على: توجد فـروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لعمليـات الهنـدرة تعـزى للمتغيـرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المـستوى الـوظيفي، الخبرة).

ولتحديد مصادر الفروق لمتغير النوع الاجتماعي، فقـد أظهـرت نتـائج الجدول السابق وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو عمليات الهندرة تعـزى للنوع الاجتماعي وقـد كانـت الفـروق لـصالح (الإنـاث) البـالغ متوسـطهن الحسابي(4.09) على حساب (الذكور) البالغ متوسطهم الحسابي(3.94) وقد بلـغ فرق المتوسطات (0.15).

ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغير المستقلة، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- متغير العمر

جدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير العمر.

فئات متغير العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فما دون	26-35 سنة	35-46 سنة	47 سنة فاكثر
25 سنة فما دون	3.94	-	-	-	-
26-35 سنة	3.89	-	-	-	*0.29
35-46 سنة	4.03	-	-	-	-
47 سنة فاكثر	4.18	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

يتضح من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (36) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (47 سنة فاكثر) وفئـة (26-35 سنة) ولصالح فئة (47 سنة فاكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.29) وهو معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

ب- متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير المستوى التعليمي.

فئات متغير المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	توجيهي فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
توجيهي فما دون	4.28	-	-	0.44*	0.78*
دبلوم	4.06	-	-	-	-
بكالوريوس	3.84	-	-	-	-
دراسات عليا	3.50	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (37) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (توجيهي فما دون) والفئات (بكالوريوس ودراسات عليا) ولصالح فئات (بكالوريوس ودراسات عليا) وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.44، 0.78) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

ج- المستوى الوظيفي:

جدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير المستوى الوظيفي.

فئات متغير المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.31	-	-			-
مساعد مدير	3.49	0.82*	-	-	-	-
رئيس قسم	3.71	-	-	-	-	-
رئيس شعبة	3.78	-	-	-	-	-
موظف	4.05	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (38) أن هناك مصادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (المدير) وفئة (ومساعد المدير) ولصالح فئة (المدير) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.82) وهي معنوية عند مستوى دلالـة (α = 0.05).

هـ- الخبرة.

جدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عمليات الهندرة حسب متغير الخبرة.

فئات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فاقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فاكثر
5 سنوات فاقل	3.94	-	-	-	*0.29
6-10 سنوات	3.87	-	-	-	*0.36
11-15 سنة	3.90	-	-	-	*0.33
16 سنة فاكثر	4.23	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (39) أن هناك مصادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (16 سنة فاكثر) والفئات (5 سنوات فاقـل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة) ولصالح الفئة (16 سنة فاكثر) وقـد بلـغ فـرق المتوسطات على التوالي (0.29، 0.36، 0.33) وهي معنوية عند مستوى دلالـة (α = 0.05).

3.4 النتائج.

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثـر وظـائف إدارة المعرفـة (ابتكـار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) فـي تعزيز عمليات الهندرة (التزام الإدارة العليا بفلـسفة الهنـدرة ودعـم تطبيقهـا، الاتصال، التمكين الإداري، ثقافة المنظمـة، الإسـتراتيجية (التـدريب والتأهيـل

المعرفي للأفراد)،، الاستعداد للتغيير)، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن توافر وظائف إدارة المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر المبحوثين قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.04)، وأهمية نسبية (80.80%). ويمكن أن يفسر ذلك بأن دائرة الجمارك المبحوثة قد وفرت الظروف الملائمة لتطبيق وظائف إدارة المعرفة بهدف الوصول إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، هذا إلى جانب دور إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل عملية الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية وتقليل التكاليف والوقت والجهد في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وفي إنجاح عمليات التخطيط وتنفيذ الرقابة على العمليات الوظيفية المختلفة بصورة جيدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القطارنة، 2006) التي توصلت إلى توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة. كما التقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (أبو قبة، 2004) التي بينت نتائجها أن تطبيق وظائف إدارة المعرفة في الوزارات المركزية الأردنية. وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الغرايبة، 2003) التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع من المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب. ودراسة مالورترا (Malhotra, 2003) التي توصلت إلى جملة من النماذج والمقاييس والمعايير لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية. والتقت كذلك نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بوتلير وشيارير (Bouthillier & Shearer, 2002) التي كشفت نتائجها أن القطاع العام الكندي يستخدم إدارة المعرفة بصورة شمولية تهدف إلى نشر المعرفة والمعلومات والمشاركة فيها داخليا وخارجيا مع جميع الأفراد المتعاملين مع المؤسسة.

وقد أحتل بعد **تنظيم المعرفة** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، وأهمية نسبية (82.20%) مما يدل على أن دائرة الجمارك تقوم بتحديد الأساليب

والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة بالإضافة إلى أنها تقوم بتصنيف وتبويب البيانات والمعلومات بطرق علمية بهدف الاستفادة منها في الحصول على المعرفة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة، وان الدائرة لديها كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بعد **ابتكار المعرفة** بمتوسط حسابي (3.94)، وأهمية نسبية بلغت (78.80%) ويمثل درجة تقدير مرتفعة وتدل على أن دائرة الجمارك تستخدم الأساليب العلمية في البحث العلمي بهدف ابتكار المعرفة التي تساعد على حل المشكلات الإدارية، وتتفقه هذه النتيجة مع دراسة قام بها لي وشيو (Lee & Choi) التي توصلت إلى وجود علاقة بين مجموعة من المتغيرات (التعاون بين العاملين والتعلم والتسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات) وعملية خلق المعرفة في المنشأة. وفي المرتبة الثانية جاء بعد **توزيع المعرفة** بدرجة مرتفعة ويدل على أن الدائرة تقوم بتوزيع المعرفة على الموظفين من خلال تقديم التسهيلات التكنولوجية واصدرا النشرات الشهرية لتطبيقات المعرفة والاجتماعات العامة وعقد الدورات التدريبية حول كيفية استخدام المعرفة. وقد جاء في المرتبة الثالثة بعد **استخدام المعرفة** بدرجة مرتفعة والذي يدل على تداول المعرفة بين العاملين من مصادرها المختلفة في كافة المستويات الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى الإبداعية والتطوير ورفع مستوى الخدمات المقدمة للجمهور. أما بعد **اكتساب المعرفة** فقد جاء بدرجة مرتفعة ويدل على أن الدائرة تتعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمحلية والإقليمية المحيطة بهدف اكتساب المعرفة، كما توفر المعلومات من مصادر داخلية مثل المكتبات والانترنت وفرق العمل، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة (العلواني، 2001) التي بينت نتائجها أن العلاقة الوطيدة بين المعرفة والابتكار (التعلم من مصادر مختلفة والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة) تمكن المنظمة من التعايش والاستقرار في ظل التغيرات البيئية المحيطة. ودراسة دينسويسر (Dingsoyr, 2002) التي بينت نتائجها دور الانترنت كأداة فعالة لإدارة المعرفة ونشرها داخل المنظمة.

2. أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين لفقـرات أبعاد متغير (الهندرة) قد جاء مرتفعـا وقـد بلـغ (3.99)، وأهميـة نـسبية (79.80%)، ويمكن تفسير ذلك أن دائرة الجمارك الأردنية قد قامت بإعـادة هندسة بعض العمليات بهدف الارتقاء بمستوى متقدم من الأداء وتقديم خدمـة ذات جودة أعلى وكلفة اقل للجمهور، وتلتقـي هـذه النتيجـة مـع دراسـة (الكساسبة، 2004) التي كشفت نتائجها أن ما نسبته (63%) مـن الـشركات المبحوثة في الأردن قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتهـا. وأحتـل بعـد **الإستراتيجية (التدريب والتأهيل المعرفي للأفراد)** المرتبـة الأولـى بدرجـة مرتفعة ويدل على قيام دائرة الجمارك الأردنية بعملية التخطيط طويل الأجـل وتعتبر التدريب والتعلم إحدى أولويات أهدافها المـستقبلية، بهـدف إكـساب الموظفين المهارات والقدرات الجديدة، وكذلك التغيير والتطوير. جـاء بعـد **ثقافة المنظمة** في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة ويدل على نجاح الإدارة العليا بالتخطيط الجيد للمستقبل وتعمل على تحقيق أهدافها المستقبلية، والتركيز على ضرورة تطبيق القرارات، هذا إلى جانب عدالة القواعد والإجراءات التنظيمية في الدائرة، وتقدير الأفكار الجديدة وتبنيها ومحاولة تجاوز العقبات التي تواجه الدائرة. وقد جاء في المرتبة الثالثة **بعد الاتصال** بدرجة مرتفعة ويـدل علـى اهتمام الإدارة العليا بعملية الاتصال مع العاملين من خلال طـرق وأسـاليب الاتصال المعروفة، هذا إلى جانب سيادة الشفافية والمـصارحة بـين الإدارة والعاملين. وفي المرتبة الرابعة جاء **بعـدي (التمكـين الإداري، والاسـتعداد للتغيير)** بدرجة مرتفعة وتدل على أن العاملين في دائرة الجمـارك الأردنيـة يتمتعون بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء مهام أعمالهم، وان هناك تفويض للصلاحيات في الدائرة. وبخصوص بعد التغيير فانه يظهر من النتائج أن التغيير الذي يحصل في الدائرة يكون بعلم العاملين، وان التغيير مخطط له ويواكب التغيرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وانه يؤثر في التكنولوجيا المستخدمة وفي الهيكل التنظيمي وأساليب العمـل. وأخيـراً احتل المرتبة الأخيرة **بعد التزام الإدارة العليا** بفلسفة الهندرة ودعـم تطبيقهـا

بدرجة مرتفعة، وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق الهندرة في دائرة الجمارك، وتقدم الدعم المادي والمعنوي اللازم لتطبيق الهندرة وتهتم بالتحسينات المستمرة لهندسة العمليات.

3. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين وظائف إدارة المعرفة والهندرة، حيث جاءت قيم المعاملات الارتباط معنوية وموجبة، وهذا يدل على مدى العلاقة الطردية القوية بين المتغير الكلي المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير الكلي التابع (الهندرة)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.786) وبلغت قوة العلاقة الارتباطية على صعيد البعد المنفرد (اكتساب المعرفة) (0.681) وهي أقوى علاقة ارتباطيه بين هذا البعد المستقل وبين المتغير الكلي التابع (الهندرة)، وكانت أيضاً قيم معاملات الارتباط لبقية الإبعاد المستقلة متوسطة في علاقتها مع البعد التابع (الهندرة) حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية لإبتكار المعرفة (0.661) ولتنظيم المعرفة(0.578) ولتوزيع المعرفة(0.636) ولإستخدام المعرفة(0.559). ويستدل من هذه النتائج بأن لوظائف إدارة المعرفة دوراً هاماً في الهندرة وترتبط معه بعلاقات ارتباط متوسطة وايجابية، وعلى أساس بعدي منفرد أو على أساس كلي مجتمع.

4. أشارت النتائج إلى صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية. وأن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (84.3%) من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية) وهذا يؤكد دور واثر أبعاد إدارة المعرفة في تفسير عمليات الهندرة. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن بعد اكتساب المعرفة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (60.8%) من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (74.2%) من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة)، تلاه متغير ابتكار المعرفة الذي يفسر مع

متغيري (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة) ما مقداره (79.1) من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة)، تلا ذلك متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، ابتكار المعرفة) ما مقداره (82.4%) من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة)، وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (84.3%)من التباين في المتغير التابع (عمليات الهندرة).

5. أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، وأن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (48.5%) من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة). كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة،، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة)، فقد أحتل بعد ابتكار المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 37.0% من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير ابتكار المعرفة ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة)، وأخيراً دخل متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.3%)من التباين في المتغير التابع (التزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة)، وهذا يعني أن الأبعاد الثلاث السابقة هي أكثر المتغيرات تفسيرا لألتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة، وقد خرجت متغيرات (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة) من معادلة الانحدار بمعنى تأثيرها قد يكون معدوما في التزام وقناعة الإدارة العليا وغير معنوي.

6. أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة،

تنظيم المعرفة) في ثقافة المنظمة وتفسر ما مقداره (53.1%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة). كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى دخول جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار وقد أحتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.9%)من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، تلاه متغير ابتكار المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (47.6%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتساب المعرفة وابتكار المعرفة) ما مقدراه (51.5%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، وجاء في المرتبة الرابعة متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع متغيرات (اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة) ما مقداره (52.6%) من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة)، وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (53.1%)من التباين في المتغير التابع (ثقافة المنظمة).

7. أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في بعد الاتصال وتفسر ما مقداره (48.4%) من التباين في المتغير التابع (الاتصال). كما أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية (ابتكار المعرفة، إكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة) ذات تأثير في المتغير التابع (الاتصال)، وقد أحتل بعد ابتكار المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 35.2% من التباين في المتغير التابع (الاتصال)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير ابتكار المعرفة ما مقداره (44.6%) من التباين في المتغير التابع (الاتصال)، تلاه متغير اكتساب المعرفة الذي يفسر مع متغيري (ابتكار المعرفة وتوزيع المعرفة) ما مقدراه (47.1%) من التباين في المتغير التابع (الاتصال)، وأخيراً دخل متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.2%)من

التباين في المتغير التابع (الاتصال). وقد خرج من معادلة الانحدار متغير تنظيم المعرفة.

8. أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة) في الإستراتيجية، وأن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (22.3%) من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية). كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد ابتكار المعرفة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (17.7%) من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية)، تلاه متغير اكتساب المعرفة الذي يفسر مع متغير ابتكار المعرفة ما مقداره (20.9%) من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية)، وأخيراً دخل متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (21.8%)من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية). وقد أظهرت النتائج أن متغيرات (تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة) ليس لها أي دور في تفسير التباين في المتغير التابع.

9. كشفت النتائج أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في تمكين العاملين، وأن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (50.8%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين). وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد اكتساب المعرفة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 37.7% من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين)، تلاه متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (45.2%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة) ما مقداره (48.9%) من التباين في المتغير التابع، في حين جاء متغير ابتكار المعرفة في المرتبة الرابعة الذي يفسر مع متغيرات (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع وأخيراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع

المتغيرات السابقة ما مقداره (50.8%)من التباين في المتغير التابع (تمكـين العاملين).

10. بينت النتائج أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكـار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في الاستعداد للتغيير،وأن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقـداره (51.2%) من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير). وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد اكتساب المعرفة قد أحتـل المرتبـة الأولى وفسر ما مقداره(39.5%) من التباين في المتغير التـابع (الاسـتعداد للتغيير)، تلاه متغير استخدام المعرفة الذي يفسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير توزيع المعرفة الذي يفسر مع متغيري (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة) ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع، وأخيـراً دخل متغير تنظيم المعرفة الذي يفسر مع المتغيـرات الـسابقة مـا مقـداره (51.0%)من التباين في المتغير التابع (الاستعداد للتغيير). وقد أظهرت نتائج عدم وجود أهمية لمتغير ابتكار المعرفة في تفسير التباين في المتغير التـابع (الاستعداد للتغيير).

11. أشارت المعطيات الإحصائية إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو وظائف إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، ومن حيث الفئة العمرية كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (47 سنة فأكثر)، وبالنسبة للمستوى التعليمي كانت الفروق لصالح فئات (بكالوريوس ودراسات عليا)، وبالنسبة للمستوى الوظيفي كانت الفروق لصالح فئة (المدير)، وبالنسبة للخبرة كانت الفروق لصالح الفئة (16 سنة فاكثر)، ولعل تفسير ذلك يقود إلى انه كلما تقدمت أعمار الموظفين، وكانوا من حملة المؤهلات العلمية الجامعية العليا ومن هم في المستوى الوظيفي الأعلى وذوي الخبرة الطويلة كلما شعروا بأهمية وظائف إدارة المعرفة. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين

تصورات المبحوثين لوظائف إدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وهذا معناه توافق الذكور والإناث في الرأي حول وظائف إدارة المعرفة.

12. كشفت النتائج عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عمليات الهندرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة). ولتحديد مصادر الفروق لمتغير النوع الاجتماعي، فقد أظهرت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو عمليات الهندرة تعزى للنوع الاجتماعي وقد كانت الفروق لصالح (الإناث) مما يدل على أن الإناث أكثر تصورا لوظائف الهندرة من الذكور، وبالنسبة للعمر كانت الفروق لصالح فئة (47 سنة فاكثر)، وبالنسبة للمستوى التعليمي كانت الفروق لصالح فئات (بكالوريوس ودراسات عليا)، أما بالنسبة للمستوى الوظيفي كانت الفروق لصالح فئة (المدير)، وبالنسبة للخبرة كانت الفروق لصالح الفئة (16 سنة فاكثر). ولعل تفسير ذلك يقود إلى انه كلما تقدمت أعمار الموظفين، وكانوا من حملة المؤهلات العلمية الجامعية العليا ومن هم في المستوى الوظيفي الأعلى وذوي الخبرة الطويلة كلما شعروا بأهمية وظائف الهندرة.

4.4 التوصيات.

إعتماداً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تبنى فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق وتعزيز إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في دائرة الجمارك الأردنية.من خلال الآليات التالية:

أ- تزويد الدائرة بالجديد من تكنولوجيا المعلومات للاستفادة منها في ذلك.

ب- عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال إدارة المعرفة لاكتساب مهارات جديدة كل في مجاله.

ج- تعديل الهياكل التنظيمية لتتسم بالمرونة وذلك بسبب التغير الذي يحدث يومياً في أساليب المعرفة وإدارتها لاستيعاب هذه التغيرات.

د- تشجيع اللامركزية الإدارية في الوحدات الإدارية في الجمارك لتتوافق مع فلسفة إدارة المعرفة.

2. مأسسة الهندرة واعتبارها أسلوب أداري حديث يتوافـق ومتطلبـات إدارة الجمارك من خلال الآليات التالية:

أ- عقد دورات تدريبية للعاملين في الجمارك الأردنية لتعريفهم بـالمفهوم وتطبيقاته العملية.

ب- خلق المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق عمليات الهندرة في الجمارك مثل المشاركة واللامركزية وغيرها.

ج- الاستعانة بخبرات خارجية علمية وأكاديمية لتطوير عمليات الهندرة.

3- التعاون مع الدوائر والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة فيما يتعلق بالاستفادة من تجربة دائرة الجمارك الأردنية في مجال دور المعرفـة فـي تعزيـز عمليات الهندرة.

4- **تطوير وتنمية الموارد البشرية في دائرة الجمارك بصورة أفضل لتواكب التغيرات في التكنولوجيا الحديثة لتوافق عمليات الهندرة.**

5- إجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتـشمل عينة أخرى ومجتمع آخر ومتغيرات أخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو دية، عماد (2004)، "**إطار عام مقترح لادارة المعرفة في المستشفيات الأردنية**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن.

أبو فارة، يوسف (2004)، "**العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**"، بحث منشور إلى المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

أبو قبة، عاهد جبر (2004)، "**مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات الأردنية المركزية في الأردن**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

افندي، عطية حسين (2003) **تمكين العاملين:مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

الدورى، زكريا؛ العزاوى، بشرى (2004) "**إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي**"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة فى العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

حجازي، هيثم (2005) " **قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

الزامل، ريم (2003) ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، **مجلة العالم الرقمي**، العدد 16 نيسان.

سبنسر ليل(2000) **هندرة الموارد البشرية**، ترجمة: شمس الدين عثمان، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.

الساعد، رشاد، حسين حريم(2004) **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية**

بالأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28 نيسان.

الشمري، انتظار؛ الدوري، معتز (2004) **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي،** المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28 نيسان.

صيام، زكريا (2004) "**مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العديلي ناصر محمد (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العتيبي سعد مرزوق؛ الحمالي، راشد محمد(2004) **هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة،** المؤتمر الوطني الأول للجودة، 17 مايو 2004 م – 28 ربيع أول 1425 هـ – الموافق 15 – 26.

العلواني، حسن (2001) **إدارة المعرفة، مفهوم والمداخل النظرية،** الملتقى الإداري الثالث، 29-30 مارس، القاهرة.

العميان، محمود سلمان (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر.

الغرايبة، خالد. (2003) **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

فنيس، سعيد بن مشبب، باطرفي، علي بن عثمان (1997م) **الهندسة القيمية في الأجهزة الحكومية: واقع وجدوى التطبيق:** ندوة الهندسة القيمية: واقع وجدوى التطبيق. معهد الإدارة العامة، الرياض.

القطارنه، زياد (2006) **مدى توافر وظائف إداره المعرفة، وأثرها فـي فاعليـه المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتة، الكرك، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2003) **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان (2004) **دور تكنولوجيا المعلومات فـي إعـادة هندسة عمليات الأعمال - دراسة ميدانية علـى شـركات الاتـصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن-**، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية.

كورتل، فريد؛ موساوي، زاهية؛ خالدي، خديجة (2005) **الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحـيط الاقتـصادي الجديـد،** المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس**، (**حول اقتصاد المعرفة**)،** جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

ماهر، احمـد (2004) "**الإدارة: المبـادئ والمهـارات**" الـدار الجامعيـة، ط1، الإسكندرية، مصر.

المومنى، خالد، محمد (2005) "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانية)**"، رسالة ماجستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Alhotra, y. (1998), “**Toward a knowledge Ecology for organization white – waters** “, http // www. Print. com / papers / ecology. htm.

Armistead, C. (1996) Principles of business process management. Managing Service Quality, Vol 6, No 6, pp 48-52.

Bhatt, G. (1998), "**Managing knowledge through people**", Knowledge and Process Management: Journal of Business Transformation, Vol. 5 No.3, pp.165-71.

Bhatt, G. (2000), "**Organizing knowledge in the knowledge development cycle",** Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No.1, pp.15-26.

Bhatt, G. (2001), "**Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No.1, pp.68-75..

Boulhilier, France and Shearer Kathleen, , (2002), **Understanding knowledge Management and information Managemen**t: The Need for an Empirical perspective , information Research ,8 (1) , Retrieved from http/information R.net/ir/8-1

Bank , John .**The Essence of Total Quality Management 2nd. Edition**. Pearson Education Limited , Edinburgh Gate , Harlow , 2000.

Burnes, Bernard, (2000), **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**, 3rd edition, Harlow, England: Prentice Hall.

Chan, S. L.,and Chung, F. C. (1997), "**A conceptual and analytical framework for business process reengineering**", International Journal of Production Economics, special Issue on Business Process Reengineering, 50, pp.211-223.

Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh, S.G. & Chattopadhyay, R., (2003 October), “**Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering**”, Computer & Industrial Engineering, Vol. 45, Issue 3, pp347-374, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com, 03/02/2004.

Chuanrommanee, Sukit, (1998), “**Reengineering in Corporation”,** http://www.cols.devry.edu\library\companies, 10/01/2004.

Cooper, Randolph B., (2000 June), **“Information Technology Development Creativity: A Case Study of Attempted Radical Change”**, MIS Quarterly, Vol. 24, Issue 2, pp245-276, EBSCOhost Databases, Academic Search Premier, http://search.epent.com, 01/04/2003.

Davenport & prusak, "working **knowledge ; how organizations manag what they know "Harvad business** school press ,1998.

Davenport, Thomas H. & .Short, James E., (1990 Summer), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", **Sloan Management Review**, Vol. 31, Issue 4, pp11-27,

Dingsoyer, Torgier, (2002**), Knowledge Management in Medium sized software Consulting compains , unpublished Doctoral Thesis Norwegian university of Science and Technology** , Trondheim , Norway /paper/4.html.

Duffy Jan , (2000) , **" Knowledge Management: what Every Information professional should know** " , lMJ.

Earl, M.J., Sampler, J.L. & Short, J.E. (1995**). Strategies for Business Process Reengineering: Evidence from Field Studies**. Journal of Management Information Systems, 12(1), 31-56.

Earl, Michael J. & Sampler, Jeffrey L., (1995 Summer), "**Strategies for Business Process Reengineering: Evidence from Field Studies",** Journal of Management Information Systems, Vol. 12, Issue 1, pp31-56, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com, 17/04/2003

Francis,A.T& Humayoon.S (2008) (**Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries). February 1&2, 2008, held at PSG Institute of Management, Coimbatore**, India

Hammer, M. and Champy, J. (1993**), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business, New York, NY.

Hammer, M. and Stanton, A. (1995), **The Re-engineering Revolution**: Handbook, Harper Business, New York, NY.

Hammer, M., Champy, J., (1993). "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution," Harper Business, New York.

Homa, P. (1995), **"Business process re-engineering theory-evidence based practice", Business Process Re-engineering and Management Journa**l, Vol.1, No.3, pp.10-30.

Hooff, Bart van den, Joost vijvers, Jan de ridder**,, Foundations and Applications of a Knowledge Management scan,** 2003 Elsevier Science Ltd. Pergamon All rights reserved Printed in Great Britain

Jackson, N. (1997),"**Business process re-engineering 96** ", Management Service, February, pp.34-6.

Bank , John .**The Essence of Total Quality Management 2nd. Edition. Pearson Education Limited ,** Edinburgh Gate , Harlow , 2000.

Goodman , J. P. & Huseman , R. C. (1999) **Leading With Knowledge:** The Nature of Competition in the 21st Century , London , Sage Publishing.

Kettinger, J. W., Teng, J. T. C. and Guha, S. (1997) **Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools, MIS Quarterly**, Vol 21, No 1, pp. 55-80.

Koenig Michael E.D. (1999). “Education for knowledge Management“. Information Services & Use, U.S.A , vol. 19 , Issue.l

Lam, A. (1998), **“Tacit knowledge, organizational learning and innovation: a societal perspective”**, Druid Working Paper No. 98-22, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Frederiksberg,

Laudon K.C. & Laudon J.P., (2003**), Essentials & Management Information Systems**, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Lee H. & Choi.B,(2003**) Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination**, Journal of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1).

Ligus, R. G. (1993). “**Methods to Help Reengineer Your Company for Improved Agility**”, *Industrial Engineering*, Vol. 25, No. 1, pp. 58-59.

Loh , Michael **.Rc-Engineering at Works , Second Edition** , Gower Publishing Limited , Hampshire , England , 1997.

Lockamy III, A. and Smith, W., (1997). A **strategic alignment approach for effective business process reengineering: Linking strategy, processes and customers for competitive advantage. International Journal of Production Economics,** Special Issue on Business Process Reengineering 50, pp. 141–153.

Luck , Jeff and Peabody W“ **.Improving the Public Sector: Can reengineering identify how to Boost efficiency and effectiveness at a VA Medical center” ?** Health Care management Review, volume 25 , Issue 2 , Gaithersburg ; Spring 2000.

Marquardt , Michael J. (2002) **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** , U.S.A. , Davis – Black publishing Company

Martensson, Maria,(2000) “**A critical review of knowledge management as a management tool”**, The Journal of knowledge Management, Vol. 4 No. 3, p. 205

Malhotra yogish, (2003), **measuring Knowledge assets of nation Knowledge systems for development**, New York City USA.

Mcshane S.L. and Glinow M.A.V. (2000), **Organization Behavior, Irwin McGraw-Hill,** N.Y.

Murphy, J. S. (1995), "**Re-engineering: plug into the human factor**", training and Development, Vol49, No.1, pp.33-7.

O'Brien J.A., (2002), **Management Information System, Managing Information Technology in the E-Business Enterprise,** McGraw-Hill/Irwin. N.Y.

O'Neill, P., Sohal, A., (1999, September). "**Business Process Reengineering A review of recent literature," Technovation**, vol. 19, no. 9, pp. 571-581

Prax.J.Y, (2003), le manuel du knowledge management, édition dunod.

Pritchard, J.-P., & Armistead, C. (1999**). Business process management - lessons from European business**. Business Process Management Journal, 5(1), 10 - 32.

Rastogi , P.N.(2000) , "**knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuons Reality of competitiveness "**. HSM. 19.

Rezgui, Yacine ,(2001) **Review of information and the state of the art of knowledge management practices in the construction industry***
The Knowledge Engineering Review 1, Cambridge University Press Printed in the United Kingdom.

Snis, U. (2002): **Knowledge is Acknowledged**? A Field Study about People, Processes, Documents and Technologies. In Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-33), Maui, Hawaii, ed. Ralph H. Sprague Jr. IEEE.

Spender, J. C.,(1996) "**Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1, pp. 70-73.

Teng J. T. C., V. Grover, and K. D. Fiedler,(1994)"**From business process reengineering to organizational transformation: Charting a strategic path for the information age**," California Manag. Rev., vol. 36, no. 3, pp.9–31,.

Webster, D. & Black, M., (1998 May), "Business Process Reengineering: A Case Study of A Developmental Approach", **Total Quality Management**, Vol. 9, Issue 2/3, pp369-378, EBSCOhost Databases, Academic Search Premier, http://search.epent.com, 25/04/2003.

Wickham, Philip A., (2001), **Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Managemen**t 2nd Edition, Harlow, England: Prentice Hall.

Zairi, M. (1997). **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. Business Process Management Journal,** 3(1), 64 – 80

Zairi, M. and Sinclair, D. (1995), **"Business process re-engineering and process management", Management Decision,** Vol.33, No.3, pp.3-16.

الملحق (أ)

الاستبانة

ملحق أ

بسم ا الرحمن الرحيم

أخي الموظف المحترم - أختي الموظفة المحترمة

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته .... وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس " اثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية "، يرجى الإجابـة علـى فقـرات الاسـتبانة بموضوعية ووضع الإشارة المناسبة التي تعكس أجابتك علماً بأن هذه المعلومـات بالتأكيد سوف لا تُستخدم إلا لغايات البحث العلمي وستعالج بمنتهى السرية.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

إيمان عادل المجالي

الأول: البيانات الشخصية

أولاً: يرجى التلطف بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن إجابتك:

1-	النوع الاجتماعي	( ) ذكر	( ) أنثى
2-	عدد سنوات الخبرة	( ) 5 سنوات فأقل	( ) 6 –10 سنوات
		( )11 – 15 سنه	( ) 16 سنه فأكثر
3-	المؤهل العلمي	( ) توجيهي فما دون	( ) دبلوم
		( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
4-	العمر	( ) 25 فما دون	( ) 26-35 سنة
		( ) 36-46 سنة	( ) 47 سنة فأكثر
5-	المسمى الوظيفي	( ) مدير	( ) مساعد مدير
		( ) رئيس قسم	( ) رئيس شعبة
		( ) موظف	

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة(√) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً (5)	ينطبق غالباً (4)	ينطبق أحياناً (3)	ينطبق نادراً (2)	لا تنطبق أبداً (1)
	أولاً: أبعاد وظائف إدارة المعرفة[1]					
	1- ابتكار المعرفة					
1	تقوم الدائرة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للدائرة من أجل توفيرها.					
2	تستخدم الدائرة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.					
3	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها الدائرة وحفظها في قواعد البيانات كأنظمة خبرة.					
4	تسعى الدائرة إلى إيجاد بيانات منظمة لسد الفجوة المعرفية بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى.					
5	توفر الدائرة بيانات تساعد العاملين فيها على أيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء عملهم.					
	2- اكتساب المعرفة					
6	ترتبط الدائرة بعلاقات تعاون مع المؤسسات المحلية لتبادل المعرفة والخبرة.					
7	تتبنى الدائرة علاقات تعاون متبادلة مع المؤسسات الأكاديمية المختلفة للحصول على المعرفة.					
8	تحاول الدائرة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة.					
9	تتبنى الدائرة أسلوب فرق العمل لتبادل الخبرات					
10	يكتسب العاملون في الدائرة المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات داخل الدائرة مثل المكتبات والانترنت.					
	3- تنظيم المعرفة					
11	تقوم الدائرة في تحديد الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة.					
12	تقوم الدائرة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.					
13	تقوم الدائرة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات.					
14	يوجد لدى الدائرة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.					
15	تستخدم الدائرة كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها.					

[1] إدارة المعرفة: جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها وتسهيل المشاركة بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً (5)	ينطبق غالباً (4)	ينطبق أحياناً (3)	ينطبق نادراً (2)	لا تنطبق أبداً (1)
	4- توزيع المعرفة					
16	توفر الدائرة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني.					
17	تحرص الدائرة على إصدار نشرات شهرية لتوزيع تطبيقات المعرفة على العاملين فيها					
18	توفر الدائرة الوقت والظروف والملائمة لتبادل المعرفة بين العاملين.					
19	تتمتع الدائرة بنظام اتصالات مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.					
20	تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين.					
21	تعقد الدائرة للعاملين فيها دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة.					
	5- استخدام المعرفة					
22	تتداول المعرفة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة					
23	تتداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة					
24	استخدام المعرفة من قبل العاملين يزيد من مهاراتهم الوظيفية.					
25	استخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.					
26	استخدام المعرفة من قبل العاملين يساعد الدائرة على الإبداعية والتطوير.					
	ثانياً: أبعاد عمليات الهندرة					
	1. التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة[2] ودعم تطبيقها					
27	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الهندرة في دائرة الجمارك.					
28	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمين لمجهودات الهندرة					
29	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة لهندسة العمليات الإدارية					

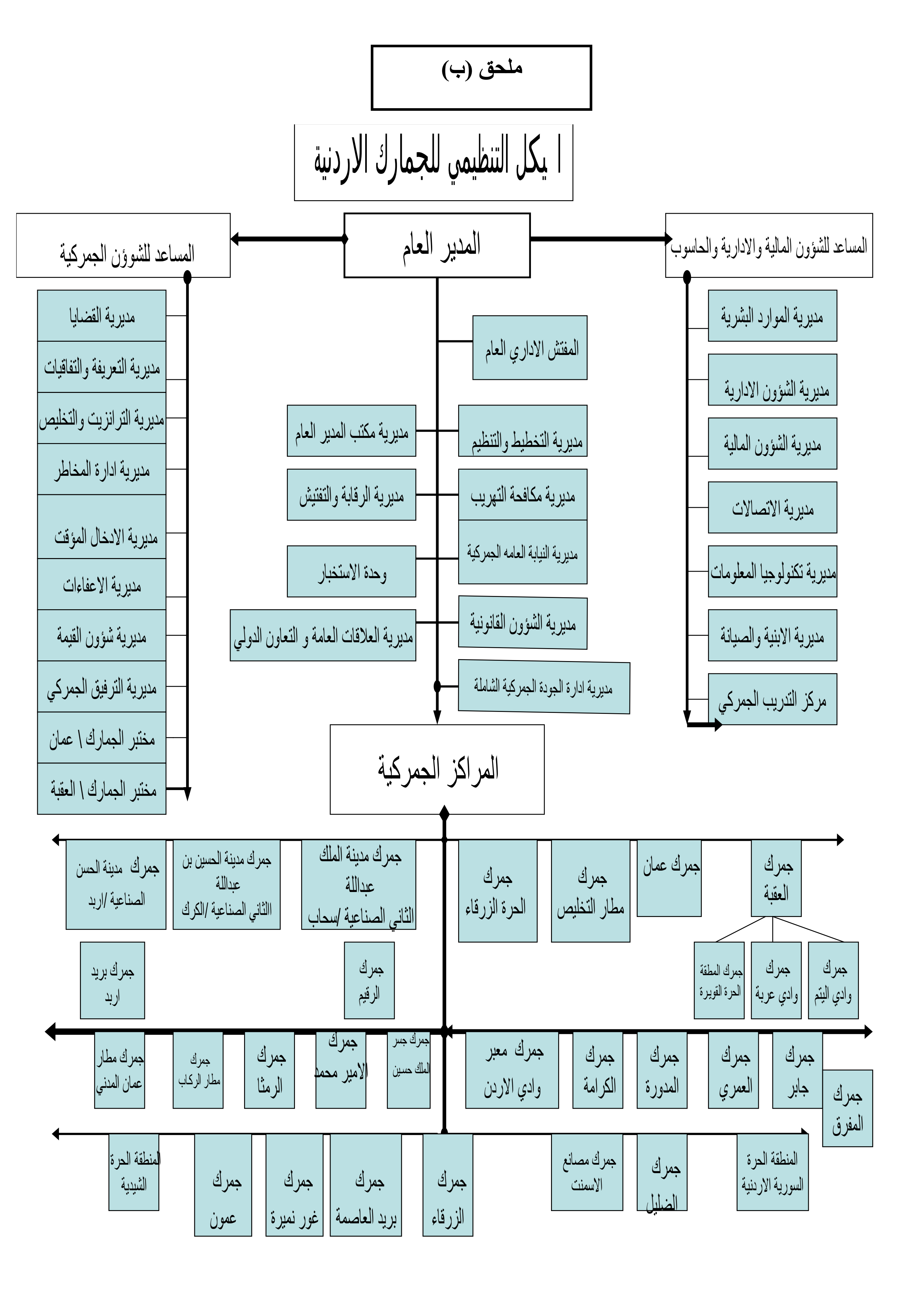
[2] الهندرة: البدء من جديد أي نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو أجراء تغيرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً (5)	ينطبق غالباً (4)	ينطبق أحياناً (3)	ينطبق نادراً (2)	لا تنطبق أبداً (1)
30	يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنـشطة المتعلقة بالهندرة					
31	تخطط الإدارة العليا باستمرار من اجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة المختصة بالهندرة					
	2. الاتصال					
32	تبدي الادارة الاهتمام بكل ما يقدمة الموظفون من تقارير واقتراحات.					
33	تسود الشفافية والمصارحة بين الإدارة والعـاملين أثنـاء مناقشة التقارير الإدارية.					
34	تبلّغ قرارات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في الدائرة بشكل فعال.					
	2. التمكين الإداري					
35	يتمتع العاملون في الدائرة بـالخبرة الفنيـة والمهـارات الضرورية لأداء عملهم.					
36	يتمتع العاملون في الدائرة بقـدر كـاف مـن الحريـة والاستقلالية في أداءهم لعملهم.					
37	أشعر بالحرية الكافية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد أنـه مناسب لعملي					
38	اشعر بان لدي صلاحية كافية في السيطرة على ما يدور في المكان الذي اعمل فيه					
39	اشعر بان عملي يؤثرعلى ما يحصل في دائرتي.					
	4. ثقافة المنظمة					
40	يخطط مديرو الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل.					
41	تدافع الدائرة غالباً من أجل تحقيق أهدافها المستقبلة.					
42	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في الدائرة عادلة.					
43	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها.					
44	تواجه الدائرة التّهديدات الموجهة نحوها بشكل جاد					
45	ينظر للأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية في هده الدائرة.					
46	تتعامل الإدارة بفعالية مع المعوقات التي تعترض تحقيق أهدافها.					
	5. الإستراتيجية(التدريب والتأهيل المعرفي للأفراد)					
47	تنظر إدارتي إلى عملية التعلّم والتـدريب باعتبارهـا إحـدى أولويات أهدافها المستقبلية.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً (5)	ينطبق غالباً (4)	ينطبق أحياناً (3)	ينطبق نادراً (2)	لا تنطبق أبداً (1)
48	تقوم إدارتي بوضع خطّة محددة للتخطيط وتدريب العـاملين فيها					
49	تركّز عملية التدريب في إدارتي على تنمية وتطوير قـدرات الأفراد					
50	تعتمد إدارتي في التغيير والتطوير على فرق عمل مـسؤولة وذات خبرة					
51	تشجع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء فرق العمل.					
	6. الاستعداد للتغير					
52	يؤثر التغيير الذي يحـدث فـي إدارتـي إيجابـاً علـى التكنولوجيا المستخدمة في الدائرة.					
53	يؤثر التغيير الذي يحدث في إدارتي إيجاباً على الهيكـل التنظيمي للدائرة.					
54	يسير التغيير الذي يحدث في إدارتي بخطى سريعة.					
55	يؤثر التغيير الذي يحدث في إدارتي إيجاباً على طـرق وأساليب العمل فيها.					
56	التغيير في إدارتي يواكب التغيرات البيئية التي تحـدث في البيئة الداخلية					
57	التغيير الذي يحدث في إدارتي يواكب التغيرات البيئيـة التي تحدد في البيئة الخارجية.					
58	التغيير الذي يحدث في إدارتي يسير كما هو مخطـط له.					
59	التغيير الذي يحدث في إدارتي يتسم بالوضوح.					
60	العاملون في إدارتي على علم بعملية التغير التي تحـدث في الدائرة.					

الملحق (ب)

الهيكل التنظيمي للجمارك الأردنية


ملحق (ب)
ا يكل التنظيمي للجمارك الاردنية
المدير العام
المساعد للشؤون الجمركية
المساعد للشؤون المالية والادارية والحاسوب
مديرية القضايا
مديرية التعريفة والتفاقيات
مديرية الترانزيت والتخليص
مديرية ادارة المخاطر
مديرية الادخال المؤقت
مديرية الاعفاءات
مديرية شؤون القيمة
مديرية الترفيق الجمركي
مختبر الجمارك \ عمان
مختبر الجمارك \ العقبة
المفتش الاداري العام
مديرية مكتب المدير العام
مديرية التخطيط والتنظيم
مديرية الرقابة والتفتيش
مديرية مكافحة التهريب
مديرية النيابة العامه الجمركية
وحدة الاستخبار
مديرية الشؤون القانونية
مديرية العلاقات العامة و التعاون الدولي
مديرية ادارة الجودة الجمركية الشاملة
مديرية الموارد البشرية
مديرية الشؤون الادارية
مديرية الشؤون المالية
مديرية الاتصالات
مديرية تكنولوجيا المعلومات
مديرية الابنية والصيانة
مركز التدريب الجمركي
المراكز الجمركية
جمرك مدينة الحسن الصناعية /اربد
جمرك مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/ الكرك
جمرك مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية/ سحاب
جمرك الحرة الزرقاء
جمرك مطار التخليص
جمرك عمان
جمرك العقبة
جمرك بريد اربد
جمرك الرقيم
جمرك المنطقة الحرة الفويرة
جمرك وادي عربة
جمرك وادي اليتم
جمرك مطار عمان المدني
جمرك مطار الركاب
جمرك الرمثا
جمرك الامير محمد
جمرك جسر الملك حسين
جمرك معبر وادي الاردن
جمرك الكرامة
جمرك المدورة
جمرك العمري
جمرك جابر
جمرك المفرق
المنطقة الحرة الشيدية
جمرك عمون
جمرك غور نميرة
جمرك بريد العاصمة
جمرك الزرقاء
جمرك مصانع الاسمنت
جمرك الضليل
المنطقة الحرة السورية الاردنية

ملحق (ج)

اعضاء الهيئة التدريسة لتحكيم الاستبانة:

ملحق (ج)

اعضاء الهيئة التدريسة لتحكيم الاستبانة:

1- أ.د.حلمي شحادة / قسم الإدارة العامة

2- أ.د. زياد المعشر / قسم الإدارة العامة

3- د. علي الضلاعين / قسم إدارة الإعمال

4- د. محمد عـواد / قسم إدارة الإعمال

5- د. معتصم المجالي / قسم الإدارة العامة

6- د. فيروز الضمور/ قسم إدارة الإعمال

7- د. خالد ابو الغنم / قسم الإدارة العامة

8- د. حسين العزب / قسم الإدارة العامة

9- حسين الحمـد / قسم الإدارة العامة